



EUROPEAN UNION



GOVERNMENT OF ROMANIA,
MINISTRY OF LABOUR, FAMILY
AND SOCIAL PROTECTION
MASOPFRD



European Social Fund
SOPFRD 2007-2013



Structural Funds
2007-2013



MINISTRY OF
EDUCATION,
RESEARCH
AND SPORT
IOSOPFRD



uefiscdi
EXECUTIVE AGENCY FOR
HIGHER EDUCATION, RESEARCH,
DEVELOPMENT AND
INNOVATION FUNDING



IEP
EUA Institutional Evaluation Programme



EUA
European University Association

Programul de evaluare instituțională

*Performanță în cercetare, performanță în predare. Calitate, Diversitate și Inovare în
Universitățile din România*

UNIVERSITATEA TRANSILVANIA DIN BRAȘOV

RAPORT DE EVALUARE

Aprilie 2013

Echipa:
Henrik Toft JENSEN, Președinte
Thierry CHEVAILLIER
Elena DUMOVA-JOVANOSKA
Emilia TODOROVA
James P GOSLING, Coordonator



EUROPEAN UNION



GOVERNMENT OF ROMANIA,
MINISTRY OF LABOUR, FAMILY
AND SOCIAL PROTECTION
MASOPFRD



European Social Fund
SOPFRD 2007-2013



Structural Funds
2007-2013



MINISTRY OF
EDUCATION,
RESEARCH
AND SPORT
IOSOPFRD



EXECUTIVE AGENCY FOR
HIGHER EDUCATION, RESEARCH,
DEVELOPMENT AND
INNOVATION FUNDING



IEP
EUA Institutional Evaluation Programme



EUA
European University Association

Traducere și adaptare: Simona Gurtavenco, Răzvan Săftoiu, Simona Lache

Text original disponibil la http://www.unitbv.ro/Portals/28/IEP%20RO%20Final%20Report%20UTBv_2013.pdf

Cuprins

1. Introducere	3
2. Managementul și procesul decizional la nivel instituțional.....	7
3. Predare și învățare	12
4. Cercetare științifică	16
5. Servicii în favoarea societății	19
6. Cultura calității	21
7. Internaționalizare.....	24
8. Concluzii	26



EUROPEAN UNION

GOVERNMENT OF ROMANIA,
MINISTRY OF LABOUR, FAMILY
AND SOCIAL PROTECTION
MASOPFRDEuropean Social Fund
SOPFRD 2007-2013Structural Funds
2007-2013MINISTRY OF
EDUCATION,
RESEARCH,
YOUTH
AND SPORT
ISOPFRDEXECUTIVE AGENCY FOR
HIGHER EDUCATION, RESEARCH,
DEVELOPMENT AND
INNOVATION FUNDINGIEP
EUA Institutional Evaluation ProgrammeEUA
European University Association

1. Introducere

Acest raport este rezultatul evaluării Universității *Transilvania* din Brașov (UTBv). Evaluarea s-a desfășurat în 2012-2013, în cadrul proiectului "*Performanță în cercetare, performanță în predare. Calitate, Diversitate și Inovare în Universitățile din România*", ce are drept scop consolidarea elementelor esențiale ale universităților românești, precum autonomia și competențele administrative, prin asigurarea calității și îmbunătățirea competențelor manageriale. Aceste evaluări au loc în contextul unor reforme majore în sistemul de învățământ superior din România.

Deși evaluările instituționale se desfășoară în contextul unei reforme globale, fiecare universitate este evaluată de o echipă IEP independentă, prin intermediul metodologiei IEP descrise în cele ce urmează.

Printr-o coincidență, în 2010, UTBv, din proprie inițiativă și în conformitate cu un obiectiv din Planul Strategic 2008-2012, a solicitat IEP să efectueze o evaluare instituțională completă, ce a fost finalizată în iunie 2011. (A se vedea 1.5 mai jos)

1.1. Programul de evaluare instituțională

Programul de evaluare instituțională (IEP) este un serviciu independent, membru al Asociației Universităților Europene (EUA), care oferă evaluări pentru a sprijini instituțiile participante să dezvolte continuu managementul strategic și cultura internă a calității. IEP este membru cu drepturi depline al Asociației Europene pentru Asigurarea Calității în Învățământul Superior (ENQA) și figurează în Registrul European pentru Asigurarea Calității în Învățământul Superior (EQAR).

Trăsăturile distinctive ale Programului de Evaluare Instituțională sunt:

- Accent puternic pe stadiul de auto-evaluare
- Perspectivă europeană
- Abordare peer-review
- Sprijin pentru optimizarea activităților

IEP se concentrează asupra instituției ca întreg și nu asupra departamentelor sau programelor individuale de studii. În centrul preocupărilor sale se află:

- Procesele decizionale și structurile instituționale, precum și eficiența managementului strategic;



EUROPEAN UNION



GOVERNMENT OF ROMANIA,
MINISTRY OF LABOUR, FAMILY
AND SOCIAL PROTECTION
MASOPFRD



European Social Fund
SOPFRD 2007-2013



Structural Funds
2007-2013



MINISTRY OF
EDUCATION,
RESEARCH
AND SPORT
ISOPFRD



EXECUTIVE AGENCY FOR
HIGHER EDUCATION, RESEARCH,
DEVELOPMENT AND
INNOVATION FUNDING



IEP
EUA Institutional Evaluation Programme



EUA
European University Association

- Relevanța proceselor calitative interne și gradul de utilizare a rezultatelor acestora în procesul decizional și managementul strategic, precum și deficiențele percepute în aceste mecanisme interne.

Evaluarea se ghidează după patru întrebări-cheie, care sunt derivate din atributele fundamentale ale unei organizații funcționale și se bazează pe abordarea „conformitate cu scopul propus”:

- Norme, valori, misiune, scopuri: *Ce încearcă instituția să întreprindă?*
- Management sau activități: *Cum încearcă instituția să-și atingă obiectivele?*
- Monitorizare: *Cum știe instituția că este operațională?*
- Management strategic și capacitate de schimbare: *Cum se schimbă instituția pentru a progresa?*

1.2. Profilul Universității *Transilvania* din Brașov (UTBv)

Actuala UTBv a fost înființată în 1971, ca urmare a fuziunii dintre Institutul Politehnic din Brașov (înființat în 1956) și Institutul Pedagogic din Brașov, și funcționează sub această denumire din 1991 (Adresa Ministerului nr. 34096/25.03.1991). De-a lungul anilor, au fost adăugate facultăți care vizau profesii variate, dar și facultăți centrate pe științele umaniste, ceea ce a transformat UTBv într-o universitate comprehensivă. Aceasta este în prezent cea mai mare instituție de învățământ superior din regiune, cu 18 facultăți, 21.519 studenți, 788 cadre didactice și 578 membri ai personalului administrativ, auxiliar și TESA (2011-2012). Dezvoltarea continuă a cercetării științifice, atât din punctul de vedere al capacității, cât și al rezultatelor, reprezintă o prioritate strategică, iar numeroase facultăți participă activ la noul Institut de Cercetare - Dezvoltare, și oferă programe de doctorat prin intermediul Școlii doctorale interdisciplinare. Sunt de asemenea oferite programe de formare continuă și învățământ la distanță.

Orașul Brașov (cu o populație de 228.000 locuitori) și Regiunea de Dezvoltare Centru (2.522.000 locuitori), situate în Munții Carpați de Sud, aduc UTBv numeroase avantaje. Brașov este unul dintre cei șapte "poli de creștere" la nivel național și are acces la multe resurse naturale, precum și la un puternic patrimoniu industrial. Caracterul multicultural și multiethnic al orașului Brașov constituie de asemenea o bază solidă pentru dezvoltarea în continuare a unui puternic profil internațional. Se intenționează o mai bună comunicare cu capitala și cu celelalte regiuni.

Viziunea și misiunea UTBv beneficiază semnificativ de adoptarea, în 2007, a unei singure teme integratoare care influențează și modelează activitățile sale de cercetare și predare, după caz: *dezvoltarea durabilă*. Cu toate că, în conformitate chiar și cu noua Lege a Educației Naționale, autonomia universităților de stat este încă semnificativ limitată în comparație cu multe alte țări, UTBv acționează pentru a utiliza la maximum autonomia disponibilă. De asemenea, dat fiind gradul ridicat de autonomie al diferitelor facultăți din cadrul universității, rectorii și Senatul au fost extrem de eficienți în privința realizării acordurilor la nivel instituțional. Acestea au permis



EUROPEAN UNION

GOVERNMENT OF ROMANIA,
MINISTRY OF LABOUR, FAMILY
AND SOCIAL PROTECTION
MASOPFRDEuropean Social Fund
SOPFRD 2007-2013Structural Funds
2007-2013MINISTRY OF
EDUCATION,
RESEARCH,
YOUTH
AND SPORT
ISOPFRDEXECUTIVE AGENCY FOR
HIGHER EDUCATION, RESEARCH,
DEVELOPMENT AND
INNOVATION FUNDINGIEP
IEA Institutional Evaluation ProgrammeEUA
European University Association

inițiative curajoase, de perspectivă, la nivel universitar, precum adoptarea unei "teme unice" pentru cercetare și predare, investiții masive în Institutul de Cercetare și Dezvoltare, precum și înființarea unei școli doctorale multidisciplinare.

1.3. Procesul de evaluare

În ceea ce privește evaluarea IEP din 2011, un Grup de Autoevaluare (SEG) la nivel înalt, autorizat de către Rector și Senat, coordonat de către persoana de legătură a fost în principal responsabil pentru procesul de autoevaluare.

- Prof. dr. Simona LACHE, Prorector cu internaționalizarea universității și evaluarea calității – coordonator și persoană de legătură cu echipa EUA
- Prof. dr. Mihaela GHEORGHE, Prorector cu activitatea didactică – persoană de contact pentru echipa EUA
- Prof. dr. Doru TALABĂ, Prorector cu activitatea de cercetare științifică și informatizarea
- Prof. dr. Gheorghe SCUTARU, Director al Școlii Doctorale Interdisciplinare
- Prof. dr. Maria POPESCU, Director al Biroului de Asigurare a Calității
- Conf. dr. Carmen BUZEA, Responsabil Calitate în cadrul Facultății de Sociologie și Comunicare, reprezentant al Senatului
- Conf. dr. Liana BALTEȘ, Responsabil Calitate în cadrul Facultății de Știința și Ingineria Materialelor, reprezentant al Senatului
- ing. Alina POPESCU, Secretar Șef al Universității
- dl. Dacian ZAINEA, Doctorand, Facultatea de Inginerie Electrică și Știința Calculatoarelor, reprezentant al studenților
- d-ra Adriana BIEA, Studentă, Facultatea de Științe Economice și Administrarea Afacerilor, reprezentant al studenților.

La fel ca în 2011, rectoratul, prorectoratele, registratura, cele 18 facultăți, structurile suport și serviciile centrale au furnizat SEG date, informații și documente justificative cu scopul evaluării și a introducerii acestor date în Raportul de Autoevaluare (SER) și în anexele acestuia. SEG a organizat reuniuni informative și consultative pe diferite teme, în diferite sectoare și la diferite niveluri. Participanții au fost invitați să disemineze rezultatele acestor discuții și informațiile conexe, membrilor structurilor din universitate pe care le reprezentau, și să comunice feedback-ul rezultat Comitetului Coordonator. Acest feedback a contribuit la modelarea SER, în special a variantelor ulterioare ale acestuia. Comitetul Coordonator și-a exprimat aprecierea pentru sprijinul primit din partea conducerii instituției. A fost de asemenea creat un site



EUROPEAN UNION

GOVERNMENT OF ROMANIA,
MINISTRY OF LABOUR, FAMILY
AND SOCIAL PROTECTION
MASOPFRDEuropean Social Fund
SOPFRD 2007-2013Structural Funds
2007-2013MINISTRY OF
EDUCATION,
RESEARCH,
YOUTH
AND SPORT
ISOPFRDEXECUTIVE AGENCY FOR
HIGHER EDUCATION, RESEARCH,
DEVELOPMENT AND
INNOVATION FUNDINGIEP
IEP Institutional Evaluation ProgrammeEUA
European University Association

dedicat, cu scopul de a facilita transparența procesului de autoevaluare (www.unitbv.ro/calitate/EUA20122013.aspx).

Raportul de autoevaluare, împreună cu anexele, a fost trimis echipei de evaluare la începutul lunii noiembrie 2012. Cele două vizite ale echipei de evaluare la UTBv s-au desfășurat între 3-5 decembrie 2012 și între 4-7 martie 2013. Au fost solicitate date suplimentare, documente și declarații asupra politicii adoptate; acestea au fost furnizate pe 24 ianuarie 2013, în timp extrem de util înainte de cea de-a doua vizită.

Echipei de evaluare a fost alcătuită din:

- Profesor Henrik Toft JENSEN, fost Rector, Universitatea Roskilde, Danemarca, Președinte
- Profesor Thierry CHEVAILLIER, fost Vice-Președinte pentru Resurse, Universitatea din Burgundia, Franța
- Profesor Elena DUMOVA-JOVANOSKA, fost Prorector pentru Educație, Universitatea Sf. Cyril și Methodius, Skopje, FYR Macedonia
- D-ra Emilia TODOROVA, Conducător al Studenților, Universitatea Caledoniană din Glasgow, Marea Britanie
- Profesor James P. GOSLING, fost Director al Calității, Universitatea Națională din Irlanda – Galway, Irlanda, coordonatorul echipei.

D-ra Camilla Georgsson, fost Președinte al Uniunii Naționale a Studenților din Suedia, a fost membrul student al echipei, în cursul primei vizite la UTBv, însă a demisionat din cauza unei noi obligații la nivel național. Dna Emilia Todorova s-a alăturat echipei înainte de a doua vizită.

Echipei a constatat că SER, împreună cu datele suplimentare furnizate ulterior, a oferit o bună imagine a UTBv în privința situației actuale și a intențiilor instituției.

Președintele și membrii echipei de evaluare își exprimă recunoștința față de domnul Rector, prof. univ. dr. ing. Ioan Vasile ABRUDAN, pentru modul de întâmpinare și ospitalitate, precum și pentru angajamentul și sprijinul său evident acordat procesului de evaluare IEP. Echipei mulțumește de asemenea prorectorilor, cancelarului, decanilor, cadrelor didactice, personalului administrativ, partenerilor externi foarte cooperanți, precum și numeroșilor studenți implicați, pentru angajamentul lor sincer și deschis.

Echipei recunoaște în mod explicit eficiența, contribuția și amabilitatea impresionantă de care a dat dovadă Persoana de legătură, Prof. univ. dr. ing. Simona LACHE, efortul depus și dăruirea membrilor comitetului coordonator și a tuturor celor care au colaborat și au sprijinit echipa în numeroase moduri.



EUROPEAN UNION

GOVERNMENT OF ROMANIA,
MINISTRY OF LABOUR, FAMILY
AND SOCIAL PROTECTION
MASOPFRDEuropean Social Fund
SOPFRD 2007-2013Structural Funds
2007-2013MINISTRY OF
EDUCATION,
RESEARCH
AND SPORT
IOSOPFRDEXECUTIVE AGENCY FOR
HIGHER EDUCATION, RESEARCH,
DEVELOPMENT AND
INNOVATION FUNDINGIEP
EUA Institutional Evaluation ProgrammeEUA
European University Association

1.4. Evaluarea anterioară IEP a UTBv

În 2011, UTBv, din proprie inițiativă, a solicitat o evaluare IEP completă, iar în urma vizitelor efectuate de o echipă (prezidată de Profesor Jurgen KOHLER, fost Rector al Universității Greifswald, Germania, și coordonată de James GOSLING), în martie și mai 2011, i s-a furnizat un Raport de Evaluare (disponibil la www.unitbv.ro/calitate/EUA20102011.aspx și la www.eua.be/iep/who-has-participated/iep-evaluation-reports.aspx) în iunie 2011. Deși IEP realizează frecvent evaluări de urmărire, timpul scurs înainte de efectuarea acestora este în mod normal de trei sau patru ani, suficient ca recomandările din raportul de evaluare să fie pe deplin luate în considerare și, în numeroase cazuri, total implementate.

Deși momentul actualei evaluări, determinată de calendarul Proiectului Național "*Performanță în cercetare, performanță în predare. Calitate, Diversitate și Inovare în Universitățile din România*", a implicat un interval temporal de numai doi ani, UTBv a solicitat ca echipa prezentă să ia în mod explicit în considerare și să comenteze asupra răspunsurilor formulate de Universitate la recomandările din Raportul IEP 2011.

Echipa acceptă această sarcină și fiecare secțiune a prezentului raport va include o subsecțiune suplimentară, care va face referire la recomandările din 2011 și comentarii asupra progresului înregistrat în privința implementării acestora la această dată.

2. Managementul și procesul decizional la nivel instituțional

2.1. Norme, valori, misiune, scopuri

Actualele norme, valori, misiune, scopuri și obiective strategice pentru perioada 2012 - 2016, care sunt, în linii mari, în conformitate cu cele ale unei universități comprehensive, orientată pe educație și cercetare științifică modernă, sunt prezentate la pagina 4 a SER.

Echipa de evaluare consideră că Rectorul și Consiliul de Administrație sunt dedicați și profesioniști; de asemenea, sunt pe deplin angajați în managementul și dezvoltarea continuă a acestei vaste universități comprehensive (deși sunt constrânși prin normele didactice impuse administratorilor universitari de Legea Educației Naționale). Echipa a întâlnit de asemenea, în numeroasele facultăți vizitate, manageri, cadre didactice și studenți angajați în viața și dezvoltarea facultăților. Cu toate acestea, echipa a constatat mari diferențe de viziune, cultură și angajament față de provocările imediate din diferitele facultăți.

Deși denumirile celor 18 facultăți din cadrul UTBv prezintă diversitatea rolurilor și a contribuțiilor universității, ele nu au indicat în mod clar echipei, în toate cazurile, la ce să se aștepte în cursul vizitei. De exemplu, a reieșit faptul că ceea ce ar putea fi considerat programe de studiu înrudite se regăsesc la diferite facultăți: de exemplu, sprijinirea industriei turistice (la cel puțin patru facultăți) și tehnologia informației (IT) (la cel puțin două). Dat fiind că Turismul și



EUROPEAN UNION

GOVERNMENT OF ROMANIA,
MINISTRY OF LABOUR, FAMILY
AND SOCIAL PROTECTION
MASOPFRDEuropean Social Fund
SOPFRD 2007-2013Structural Funds
2007-2013MINISTRY OF
EDUCATION,
RESEARCH
AND SPORT
ISOPFRDEXECUTIVE AGENCY FOR
HIGHER EDUCATION, RESEARCH,
DEVELOPMENT AND
INNOVATION FUNDINGIEP
IEP Institutional Evaluation ProgrammeEUA
European University Association

IT-ul sunt două dintre domeniile de dezvoltare cu cel mai mare potențial din Brașov și regiunea sa, o asemenea fragmentare ar putea restrânge abordările interdisciplinare ale predării și cercetării, și ar restrânge capacitatea UTBv de a contribui la dezvoltarea mediului economic și social.

Un alt aspect important este că numărul din ce în ce mai mic de studenți constituie o problemă pentru anumite facultăți: opt din cele 18 facultăți au înmatriculat mai puțini studenți la nivel de licență în fiecare dintre ultimii doi ani universitari, învățământ cu frecvență (2010-2011 și 2011-2012) decât în oricare dintre cei trei ani precedenți. Echipa și-a format impresia, cel puțin în unele dintre acestea, că inițiativele și măsurile de optimizare în curs de aplicare ar putea fi total inadecvate chiar pentru a compensa factorii referitori la discipline sau domenii. Atelierele de lucru privind planificarea strategică pentru facultăți, asociate cu inițiative la nivel universitar, ar putea determina mai multe măsuri eficiente pentru a contracara declinul.

2.2. Management și activități

Managementul UTBv este rațional, transparent și eficient, Senatul funcționează asemenea unui parlament, Consiliul de Administrație are calitatea guvernului la nivel național, iar deciziile sunt prezentate online către întreaga comunitate academică. Ședințele Consiliului de Administrație sunt organizate prin rotație la sediul diferitelor facultăți și sunt urmate de discuții libere cu personalul facultății (SER p. 24). Echipa de evaluare apreciază pozitiv intenția UTBv de a înființa *Consiliul Partenerilor din Mediul Economic și Socio-Cultural al Universității Transilvania din Brașov*.

Structura este clară și logică, dar la o examinare atentă a organigramei universității (SER, Anexa 11) se remarcă un dezechilibru semnificativ cu privire la repartizarea responsabilităților. Astfel, în plus față de cei cinci prorectori și 18 decani, șapte unități administrative se prezintă a fi în subordinea directă a Rectorului. Prin urmare, în calitate de conducător și manager al universității, se cere ca acesta (sau aceasta) să manifeste simultan competențe de economist, avocat, director de resurse umane, expert imobiliar etc. Concluzia este următoarea: s-ar putea înregistra beneficii semnificative dacă noul director general administrativ și-ar asuma responsabilitatea pentru o gamă mai amplă de funcții decât cele vizate la ora actuală.

La nivel de facultate, este posibilă existența unor riscuri cu privire la dublarea funcțiilor între decan și directorii de departamente, și cu atât mai mult, în cadrul facultăților cu un singur department. Deși decanii și directorii de departamente intervievați în această privință nu par să o considere importantă, echipa simte că un simplu set de instrucțiuni universitare care să acopere toate facultățile ar putea asigura diviziuni mai echilibrate ale responsabilităților și a muncii. Desigur, o altă opțiune ar fi promovarea fuziunilor pentru a crea facultăți cu mai multe departamente cu dimensiuni adecvate.

În prezent, toate dovezile din interviurile cu studenții și managerii indică faptul că sistemul de reprezentare a studenților este foarte bun, de asemenea că nivelurile și eficiența reprezentării



EUROPEAN UNION

GOVERNMENT OF ROMANIA,
MINISTRY OF LABOUR, FAMILY
AND SOCIAL PROTECTION
MASOPFRDEuropean Social Fund
SOPFRD 2007-2013Structural Funds
2007-2013MINISTRY OF
EDUCATION,
RESEARCH,
YOUTH
AND SPORT
ISOPFRDEXECUTIVE AGENCY FOR
HIGHER EDUCATION, RESEARCH,
DEVELOPMENT AND
INNOVATION FUNDINGIEP
IEP Institutional Evaluation ProgrammeEUA
European University Association

studentilor, precum și contribuțiile la procesul decizional din cadrul departamentelor, facultăților și întregii instituții sunt bune. La întâlnirea echipei cu reprezentanții studenților în Senat, a fost evidențiat faptul că aceștia sunt membri activi și pot participa în mai multe comisii ale Senatului. În cadrul acestora, au ocazia de a comenta și de a contribui la rapoartele în curs de elaborare, iar sugestiile lor sunt de obicei bine privite de către ceilalți membri ai comisiei.

Cu toate acestea, posibilitatea masei studenților de a comunica și de a beneficia de activitățile derulate de reprezentanții acestora este limitată de o comunicare ineficientă. În timp ce aceasta este o limitare general recunoscută, care necesită eforturi constante și diversificate din partea reprezentanților pentru a fi ameliorată, există oportunități limitate pentru reprezentanții înșiși de a interacționa și împărtăși experiențe sau viziuni. Extinderea unor asemenea oportunități ar valorifica abilitatea acestora de a contribui la deciziile manageriale și de a optimiza pledoaria lor în favoarea intereselor studenților.

2.3. Monitorizare

Există două aspecte majore ale monitorizării la nivel universitar în cadrul UTBv; cel dintâi se referă la implementarea actualului Plan Strategic. Celălalt privește monitorizarea calității procesului didactic, cercetării științifice și administrării, fiind acoperit în cele ce urmează, în Secțiunea 6 (Cultura Calității). Cu toate acestea, specificul managementului și alocarea responsabilităților pentru monitorizarea calității procesului didactic prezintă relevanță și vor fi discutate în continuare, în cadrul următorului subcapitol, *Management strategic și capacitate de schimbare*.

Conform preambulului, Planul Strategic 2012-2016 a fost elaborat nu doar în urma consultării pe plan intern, ci și prin recurgerea la contribuții ale partenerilor externi și părților interesate, și la analize ale unei game vaste de rapoarte relevante și documente de referință cu caracter public. Cele șapte secțiuni acoperă majoritatea aspectelor principale considerate de maximă relevanță pentru o universitate modernă. Adicional, responsabilitățile directe enumerate (vezi SER, Anexa 12) ale Prorectorului (PR) cu activitatea de cercetare științifică și informatizarea, ale PR cu activitatea didactică și ale PR cu internaționalizarea universității și evaluarea calității includ "[acționarea] în conformitate cu Planul Strategic al Universității și cu planurile operaționale anuale". Cu toate acestea, nu este enumerată o responsabilitate echivalentă pentru celelalte roluri de competență prorectorilor sau pentru Rector. Prin urmare, deși există în mod evident planuri operaționale/ de acțiune anuale și, implicit, o monitorizare periodică a implementării Planului Strategic, aceasta ar putea fi mai explicită și, probabil, mai substanțială și eficientă.

2.4. Management strategic și capacitate de schimbare

Atât PR cu evaluarea calității, cât și PR cu activitatea didactică sunt preocupați în mod corespunzător de calitatea procesului didactic în universitate. Actualii titulari de posturi deja colaborează foarte bine, însă, pentru a maximiza eficiența lor generală, este important ca



EUROPEAN UNION

GOVERNMENT OF ROMANIA,
MINISTRY OF LABOUR, FAMILY
AND SOCIAL PROTECTION
MASOPFRDEuropean Social Fund
SOPFRD 2007-2013Structural Funds
2007-2013MINISTRY OF
EDUCATION,
RESEARCH,
YOUTH
AND SPORT
IOSOPFRDEXECUTIVE AGENCY FOR
HIGHER EDUCATION, RESEARCH,
DEVELOPMENT AND
INNOVATION FUNDINGIEP
IEP Institutional Evaluation ProgrammeEUA
European University Association

diviziunea muncii să fie logică și clar înțelesă: de exemplu, un prorector să se ocupe de intrările în procesul educațional, iar celălalt să se ocupe de calitatea rezultatelor.

Astfel, în domeniul vast al 'calității procesului didactic', PR cu activitatea didactică s-ar putea concentra mai mult asupra noilor inițiative aferente îmbunătățirii calității. Acestea ar putea include suporturi didactice și de formare, cu scopul de a oferi cadrelor didactice potențialul pentru dezvoltarea profesională continuă și exploatarea la maximum a noilor instrumente și metode educaționale. PR cu evaluarea calității ar superviza ulterior procesul de monitorizare a evaluărilor studenților din perspectiva predării, procentajelor de absolvire/ abandon etc. Astfel, s-ar crea o imagine de ansamblu asupra calității experienței didactice cu studenții și ar fi evidențiate situațiile care impun acțiuni.

Prin asociere, aceste modificări ale responsabilităților ar putea contribui la creșterea importanței acordate îmbunătățirii calității și la o imagine mai transparentă a calității actului de predare și învățare.

2.5. Echipa recomandă:

- reevaluarea capacității UTBv de a contribui strategic la dezvoltarea regională (și națională) în domeniile prioritare (ex. turism, IT și design de produs) unde o serie de facultăți își aduc deja contribuția dar, după toate aparențele, independent.
- Stabilirea ca obiectiv explicit de către UTBv, menținerea (iar în domeniile vizate, creșterea) numărului de studenți, în ciuda tendinței demografice negative, printr-o combinație de:
 - activități coordonate de PR cu relațiile publice și promovarea imaginii universității, inclusiv evaluarea comparativă cu universități considerate de succes în această privință, și
 - măsuri la nivel de facultate, sprijinite la nivel instituțional, inclusiv asigurarea de instruire pentru decani, prodecani și directori de departament, în domeniul planificării strategice și a gestionării situațiilor de criză.
- Continuarea demersurilor UTBv pentru recrutarea unui director general administrativ care să preia toate sectoarele administrației centrale în care legea nu prevede supervizarea directă de către Rector.
- Elaborarea unor instrucțiuni scurte și simple cu privire la diviziunea muncii între decanii facultăților și directorii departamentelor constitutive.
- Optimizarea coerenței reprezentării studențești prin consolidarea Consiliului Reprezentanților Studenților.
- Planificarea operațională mai explicită și vizibilă referitoare la implementarea Planului Strategic, precum și actualizarea Planului Strategic în sine, dacă circumstanțele o cer.



EUROPEAN UNION



GOVERNMENT OF ROMANIA,
MINISTRY OF LABOUR, FAMILY
AND SOCIAL PROTECTION
MASOPFRD



European Social Fund
SOPFRD 2007-2013



Structural Funds
2007-2013



MINISTRY OF
EDUCATION,
RESEARCH
AND SPORT
IOSOPFRD



EXECUTIVE AGENCY FOR
HIGHER EDUCATION, RESEARCH,
DEVELOPMENT AND
INNOVATION FUNDING



IEP
EUA Institutional Evaluation Programme



EUA
European University Association

- Revizuirea diviziunii responsabilităților între Prorectorii cu activitatea didactică și cu evaluarea calității, cu scopul de a spori eficiența eforturilor combinate.

2.6. Recomandări în urma evaluării din 2011

[Echipa a recomandat ca] următorul Plan strategic al universității (2013-2018), cu declarațiile sale de viziune, misiune și obiective cheie, să reflecte contextul juridic modificat și progresele semnificative făcute de UTBv. În orice caz, noul plan va aduce beneficii dacă va fi mai scurt și va insista asupra acțiunilor delegate și "centrale", toate cu termene bine definite și realiste.

Realizat: noul Plan (2012-2016) este mai scurt și mai focalizat. Planurile operaționale anuale conexe pot avea nivelul dorit de detaliere în raport cu responsabilitățile și termenele delegate.

[Echipa a recomandat ca] UTBv să reevalueze îmbinarea de strategii de tip ascendent și descendent pentru planificarea și dezvoltarea actului de predare, cercetare și transfer, cu scopul de a asigura eficiența în definirea și apoi implementarea coerentă a obiectivelor sale strategice.

Realizat: Preambulul la noul Plan Strategic indică niveluri semnificative de pre-consultare.

[Echipa a recomandat ca] UTBv să ia în considerare reducerea actualului număr foarte mare de facultăți drept o condiție necesară pentru obținerea de îmbunătățiri semnificative la nivelul comunicării, al managementului și procesului decizional, toate jucând un rol esențial pentru realizarea obiectivelor sale ambițioase.

Nerealizat: Numeroase departamente mici au fuzionat, aceasta fiind o condiție preliminară pentru fuzionarea facultăților (însă unele s-au scindat din nou ulterior).

[Echipa a recomandat ca] administrația Universității și a facultăților să devină mai "profesionistă" prin consolidarea rolurilor administrative, în sprijinul unei conduceri universitare mai eficiente.

În curs de desfășurare: Personalul administrativ a fost chestionat în cadrul unei evaluări a nevoilor de formare profesională (SER, p. 24).

[Echipa a recomandat ca] UTBv, prin toate canalele disponibile, să facă lobby pe lângă guvern, pentru a le permite rectorilor (și unui mic număr de prorectori) marilor universități să devină mai eficienți și profesioniști, prin eliminarea cerinței absolute de îndeplinire a unei norme didactice.

Parțial realizat: volumul de muncă a fost redus în temeiul noii legi, dar încă are valori destul de mari.



EUROPEAN UNION

GOVERNMENT OF ROMANIA,
MINISTRY OF LABOUR, FAMILY
AND SOCIAL PROTECTION
MASOPFRDEuropean Social Fund
SOPFRD 2007-2013Structural Funds
2007-2013MINISTRY OF
EDUCATION,
RESEARCH
AND SPORT
IOSOPFRDEXECUTIVE AGENCY FOR
HIGHER EDUCATION, RESEARCH,
DEVELOPMENT AND
INNOVATION FUNDINGIEP
EUA Institutional Evaluation ProgrammeEUA
European University Association

3. Predare și învățare

3.1. Norme, valori, misiune, scopuri

În cursul celor două vizite la UTBv, echipa de evaluare a vizitat opt facultăți, întâlnind cadre didactice și studenți care frecventau o gamă variată de programe de studii. Profesorii și studenții, care proveneau atât din Brașov și împrejurimile acestuia, cât și din numeroase alte zone ale României, erau în general mulțumiți de universitatea și facultatea lor, dar au ridicat anumite probleme care vor fi discutate pe rând aici. Alte surse de informații sunt de asemenea importante, în special când largesc imaginea obținută în urma interviurilor. De exemplu, studenții de succes nu pot fi pe deplin conștienți de dificultățile cu care se confruntă numărul semnificativ de studenți care abandonează din primul an sau care nu își finalizează programele de studii.

Anexa 19 a SER conține date complete cu privire la procentele de nefinalizare la nivelul Universității și la nivelul diferitelor facultăți, pe parcursul ultimilor cinci ani universitari, din 2007-2008 până în 2011-2012. Atât procentele globale, cât și procentele din primul an sunt în creștere; astfel, în prezent, aproximativ un student din nouă abandonează pe parcursul primului an, iar unul din patru studenți nu promovează în primul an. Procentele sunt mult mai mari în anumite facultăți, atingând unul din trei în primul an sau mai mult, în numeroase cazuri. Costurile umane și sociale ale acestor procente ridicate sunt semnificative și sunt în creștere.

În general, asemenea fenomene au numeroase cauze cărora trebuie să li se acorde atenție și, dacă este posibil, trebuie să fie remediate sau ameliorate. Cauzele comune, precum și altele menționate în cursul discuțiilor includ:

- Studenți lipsiți de cunoștințe din sfera disciplinelor fundamentale relevante din liceu sunt admiși. Trebuie făcut tot posibilul pentru a reduce efectele limitărilor impuse prin reglementările naționale asupra admiterii.
- Nevoia de a compensa pregătirea necorespunzătoare din liceu. Ar trebui gândite cursuri speciale destinate studenților în cauză; pentru anumite programe din cadrul UTBv, ele sunt deja disponibile.
- Studenții realizează treptat că se află în programul inadecvat: unele abandonuri sunt așadar inevitabile, însă o informare prealabilă și sisteme de consiliere mai bune, care să ofere explicații oneste asupra conținutului cursului și așteptărilor, pot fi de mare ajutor.
- Concepția și stilul de predare ale programelor de studii pot fi prea tradiționale, cu aspecte practice inadecvate și, prin urmare, prea solicitante pentru numeroși studenți. Unele programe pot introduce materii dificile mai devreme decât este necesar. Programele de studii ar trebui să fie concepute în jurul unor seturi predefinite de rezultate și competențe



EUROPEAN UNION

GOVERNMENT OF ROMANIA,
MINISTRY OF LABOUR, FAMILY
AND SOCIAL PROTECTION
MASOPFRDEuropean Social Fund
SOPFRD 2007-2013Structural Funds
2007-2013MINISTRY OF
EDUCATION,
RESEARCH,
YOUTH
AND SPORT
ISOPFRDEXECUTIVE AGENCY FOR
HIGHER EDUCATION, RESEARCH,
DEVELOPMENT AND
INNOVATION FUNDINGIEP
IEP Institutional Evaluation ProgrammeEUA
European University Association

ale învățării, să recurgă la diverse metode de predare centrate pe student și să solicite o învățare activă și experimentală prin proiecte și exerciții practice.

Asemenea reforme sunt deja în curs de implementare.

Evident, unele dintre aceste măsuri ar necesita un mare efort și resurse suplimentare; cel mai bine ar fi să fie introduse treptat, în mod ideal în urma consultării și planificării atente la fiecare stadiu. Pe de altă parte, păstrarea studenților va crește cifrele globale în anii următori, generând astfel venituri sporite universității. Alți factori, aparent exteriori, pot fi vitali succesului studentesc, cum ar fi locația și standardul cazării, rolul asociațiilor studentești, a cluburilor sportive și a asociațiilor pentru promovarea integrării și motivare, sau chiar implicarea în inserția profesională. Studii separate de evaluare a importanței acestora și apreciere a contramăsurilor pot fi cruciale.

3.2. Management sau activități

UTBv oferă o gamă largă de programe de studii viitorilor studenți și organizează toate programele de studii în cadrul liniilor de pregătire Licență – Masterat – Doctorat (L-M-D). Este evident că se acordă mare atenție identificării oportunităților, introducerii de noi programe și obținerii acreditării pentru acestea. Echipa apreciază pozitiv UTBv pentru această disponibilitate, dar nu are competența de a comenta suplimentar asupra programelor individuale sau gamei complete. Cu toate acestea, două aspecte au atras atenția echipei.

UTBv dispune de o gamă largă de programe de studii pentru învățământul la distanță și cu frecvență redusă, dar nu a fost clar pentru echipă cum sunt acestea clasificate sau cum ar putea potențialii studenți să înțeleagă repede ce ar fi necesar pentru un anumit program. Se pot obține avantaje semnificative în urma reorganizării acestor programe (sau chiar numai a prezentării și nomenclaturii) pentru a clarifica modul (modurile) de predare și relevanța pentru viitorii studenți:

- Învățământul la distanță ar putea necesita puține sau nicio vizită în campus.
- Programele de 'educație mixtă' ('Blended Learning') ar putea impune oarecare timp în campus, cum ar fi pentru sesiunile intensive de tutoriale sau cursuri practice.
- Programele 'cu frecvență redusă' ar putea impune frecvența cu regularitate, la intervale predefinite (dar convenabile) pentru persoanele angajate cu normă întreagă. O distincție ar putea fi necesară față de programele cu frecvență, care pot fi frecventate de studenți în regim obișnuit, respectiv de așa-numiții studenți "după orele de curs", din aceleași grupe.

Echipa a fost foarte impresionată de capacitatea UTBv de a organiza sau de a facilita stagii de practică pentru toți studenții de la programe de studii de licență, în fiecare an. Aprecie la cel mai înalt nivel, asemenea oportunități de învățare experimentală îi pot conduce pe studenți să aprecieze temele de studiu și îi pot pregăti pentru un loc de muncă de succes. Este evidentă în această privință importanța sprijinului acordat UTBv de către *Camera de Comerț și Industrie din*



EUROPEAN UNION

GOVERNMENT OF ROMANIA,
MINISTRY OF LABOUR, FAMILY
AND SOCIAL PROTECTION
MASOPFRDEuropean Social Fund
SOPFRD 2007-2013Structural Funds
2007-2013MINISTRY OF
EDUCATION,
RESEARCH,
YOUTH
AND SPORT
ISOPFRDEXECUTIVE AGENCY FOR
HIGHER EDUCATION, RESEARCH,
DEVELOPMENT AND
INNOVATION FUNDINGIEP
EUA Institutional Evaluation ProgrammeEUA
European University Association

Braşov. Cu toate acestea, este esențială monitorizarea tuturor stagiilor de practică pentru a minimiza sau pentru a evita complet programele cu grad scăzut de exigență sau cu valoare didactică redusă.

Autorităților naționale ar trebui să li se aducă la cunoștință succesul UTBv cu privire la programul de stagii de practică și să li se solicite acordarea unei mai mari flexibilități pentru domeniile de studiu, privind durata și sincronizarea plasamentelor, pe parcursul celor patru ani ai programelor de studii de licență.

3.3. Monitorizare

Monitorizarea eficientă în ceea ce privește predarea și învățarea într-o universitate de dimensiunile UTBv trebuie să includă aspecte variate; însă trebuie să nu fie excesiv de costisitoare sau birocratică. Aspectele impuse în temeiul *Standardelor și liniilor directoare europene pentru asigurarea calității în spațiul european al învățământului superior* (ESG) sunt rezumate ca "mecanisme formale pentru aprobarea, evaluarea periodică și monitorizarea programelor".

UTBv supune toate programele noi unor proceduri naționale de autorizare, iar ARACIS realizează o evaluare periodică (și reacreditare) a programelor — 34 programe în 2011-2012. Procedurile de acreditare urmăresc respectarea standardelor minime, și nu sunt foarte preocupate de îmbunătățirea continuă a calității, se poate chiar să nu aibă în vedere obiectivele specifice de predare și învățare ale unei anumite universități.

UTBv dispune totuși de capacitatea de a previzualiza aplicațiile pentru noile programe și pentru reacreditare, și ar trebui să o utilizeze la maximum, cu scopul de a asigura standarde proporționale cu scopurile sale. Există de asemenea "Evaluarea internă a programelor de studii, [care] este realizată anual, sub supravegherea coordonatorului de programe de studii și cu ajutorul structurilor de calitate" (SER, p. 21.); iar aceste proceduri ar trebui să impună standarde superioare și mai nuanțate decât procesele externe.

Contribuțiile și feedback-ul de la studenți sunt esențiale pentru atingerea standardelor înalte și pentru îmbunătățirea continuă, fiind evidente la UTBv. Sistemul central de colectare și analizare a feedback-ului privitor la activitatea didactică este totuși în mare măsură ineficient și, cu toate că sunt evidente în anumite facultăți, metodele complementare pentru feedback-ul informal încă nu sunt frecvente. Aceste aspecte vor fi discutate în Secțiunea 6 (Cultura calității).

3.4. Management strategic și capacitate de schimbare

Cadrele didactice, ca orice expert, beneficiază de sprijin și formare profesională disponibile continuu. În mod tradițional, majoritatea cadrelor didactice universitare și-au modelat activitățile de curs (și nu întotdeauna cu succes) după profesorii care i-au impresionat în timpul studenției. Deși astfel de metode fundamentale de predare, bine făcute, își păstrează eficiența



EUROPEAN UNION

GOVERNMENT OF ROMANIA,
MINISTRY OF LABOUR, FAMILY
AND SOCIAL PROTECTION
MASOPFRDEuropean Social Fund
SOPFRD 2007-2013Structural Funds
2007-2013MINISTRY OF
EDUCATION,
RESEARCH,
YOUTH
AND SPORT
IOSOPFRDEXECUTIVE AGENCY FOR
HIGHER EDUCATION, RESEARCH,
DEVELOPMENT AND
INNOVATION FUNDINGIEP
IEP Institutional Evaluation ProgrammeEUA
European University Association

în facilitarea învățării de către student, învățarea activă poate fi mai bine primită de mai mulți studenți, prin metode și tehnologii specifice care solicită profesorilor anumite competențe și o bună înțelegere a principiilor didactice implicate. Evident, anumiți profesori dobândesc asemenea abilități pe cale informală, dar pentru adoptarea lor pe scară largă sunt esențiale abordări sistematice. Aceste aspecte și nevoi sunt recunoscute explicit în Planul Strategic UTBv 2012-2016 (Secțiunea 3, subsecțiunea 13). Domeniile pentru care formarea continuă în domeniul didactic ar aduce beneficii includ:

- (Re)proiectarea curriculară, cu rezultate ale învățării bine definite, evaluare corespunzătoare a învățării și conformare la Cadrul Național al Calificărilor.
- Predarea către grupe de studenți foarte mari sau foarte mici.
- Pachete și servicii asistate de calculator, cum ar fi 'mediile de învățare virtuală' (VLEs) de exemplu Moodle, de verificare a plagiatului etc.; dispozitive de răspuns din partea studenților ['clickers'] și tehnologii de asistare a studenților cu nevoi speciale.
- Exploatarea integrală a unei game de tehnologii și resurse internet.
- Schimbul de experiențe și evaluarea inovațiilor de predare într-un context profesional.

3.5. Echipa recomandă:

- Continuarea și intensificarea eforturilor la nivel de universitate, facultate și program, cu scopul de a îmbunătăți procentele de retenție a studenților.
- revizuire internă a ofertei UTBv de programe de studii la distanță și cu frecvență redusă.
- Un accent sporit pe monitorizarea eficienței didactice a stagiilor de practică pentru studenți.
- Calibrarea explicită a analizei preliminare a aplicațiilor pentru (re)acreditarea externă a programelor de studii și a sistemului anual de evaluare periodică internă a programelor de studii cu scopul de a asigura îmbunătățirea continuă și realizarea obiectivelor academice în raport cu actul de predare și învățare.
- Dată fiind eficacitatea sistemului de stagii studențești, investirea unor eforturi suplimentare pentru monitorizarea funcționării și eficienței din punct de vedere didactic.
- Înființarea unui Centru Universitar de Asistență în Domeniul Didactic cu personal profesionist, cu alocarea unei noi săli dedicate întâlnirilor/ pregătirii profesionale, complet echipată, în clădirea Rectoratului, unde toate cadrele didactice universitare să dobândească noi competențe și să îmbunătățească abordările tradiționale. Activitățile centrului ar putea include programe de cercetare substanțiale, precum:



- Cursuri de scurtă durată a tehnicilor specifice de predare, care sunt repetate cu regularitate
- Lectori externi pentru teme de noutate sau pentru lansarea de inițiative
- Grupuri care să își împărtășească experiențele, ex. în pauzele de prânz
- O gamă de modele de învățare fundamentale și opționale, care să conducă progresiv la creșterea performanțelor în calificare
- Consiliere, consultare și sprijin pentru proiectarea curriculară
- Ajutor special profesorilor care nu au performanță
- Organizarea de conferințe la nivel regional, național și internațional etc.

3.6. Recomandări în urma evaluării din 2011

- [Echipa a recomandat ca] UTBv să evidențieze obiectivele generice de învățare pentru toate programele sale de studii, incluzând spiritul civic, competențele de cercetare (inclusiv pentru programele de licență), profesionalismul și cele în raport cu dezvoltarea durabilă și să consolideze sau să creeze facilitățile (inclusiv pentru dezvoltarea și formarea personalului) necesare realizării acestora.

În curs de desfășurare: Obiectivul Strategic #3 este un angajament în favoarea unui "proces educațional centrat pe student" iar subsecțiunile aferente dezvoltă tema acestui angajament.

- [Echipa a recomandat ca] îmbinarea dintre competențele de cercetare și predare ale corpului academic din cadrul UTBv să fie asigurată în procesele de selecție, perfecționare și gestionare a personalului.

În curs de desfășurare: Obiectivele Strategice #2 and #3 includ angajamente în acest sens.

4. Cercetarea științifică

4.1. Norme, valori, misiune, scopuri

Din perspectiva echipei, este evident că, la UTBv, cercetarea este considerată o activitate complexă și esențială pentru toate cadrele didactice cu normă întreagă. Politica UTBv, incluzând concentrarea unor investiții masive pentru cercetare la nivelul Institutului de Cercetare-Dezvoltare (ICDT), și accentul asupra unei singure teme integratoare, "Dezvoltare Durabilă", sunt demne de laudă. Echipa consideră aceste abordări a fi corespunzătoare, dat fiind că UTBv este o universitate comprehensivă, de dimensiuni medii, care dorește să contribuie eficient la progresul științific, precum și la dezvoltarea socială și economică; la nivel național, UTBv dorește să obțină recunoaștere ca "universitate de cercetare avansată și educație".



EUROPEAN UNION

GOVERNMENT OF ROMANIA,
MINISTRY OF LABOUR, FAMILY
AND SOCIAL PROTECTION
MASOPFRDEuropean Social Fund
SOPFRD 2007-2013Structural Funds
2007-2013MINISTRY OF
EDUCATION,
RESEARCH,
YOUTH
AND SPORT
ISOPFRDEXECUTIVE AGENCY FOR
HIGHER EDUCATION, RESEARCH,
DEVELOPMENT AND
INNOVATION FUNDINGIEP
EUA Institutional Evaluation ProgrammeEUA
European University Association

4.2. Management sau activități

Managementul cercetării la UTBv este transparent, prorectorul cu activitatea de cercetare științifică supervizând o gamă de structuri suport și Școala postdoctorală. Infrastructura substanțială a ICDT este la ora actuală instalată într-o mare măsură. Vizita echipei la ICDT în cursul lunii decembrie 2012, precum și discuțiile relevante din timpul ambelor vizite la Brașov, au convins-o că ICDT este deja o forță determinantă în concepția și inițierea noilor programe de cercetare. Echipa a constatat exemple pozitive de cercetare aplicată pe bază de contract, de consultanță pentru firme și organizații externe din Brașov și alte regiuni.

Infrastructura de cercetare a Institutului se conturează odată cu echipamentele din dotare, cu materiale științifice de actualitate, cu departamentele multidisciplinare și dezvoltarea noilor domenii interdisciplinare de cercetare, toate fiind susținute cu entuziasm de către cercetători. Deși liniile adiționale de cercetare își continuă activitatea în cadrul facultăților (și trebuie susținute în continuare), Institutul exercită un impact semnificativ asupra orientării generale a cercetării în Universitate. Cu toate acestea, universitatea ar trebui să insiste (dacă este posibil) asupra recrutării de cercetători stabili și asupra dezvoltării de schimburi internaționale cu scopul de a atrage doctoranzi și cercetători post-doctorali pe linia temei de cercetare.

UTBv dispune de 18 facultăți și 18 programe doctorale, dar anumite facultăți au (sau în mod evident contribuie la) mai multe programe simultan în vreme ce, după o analiză a denumirilor facultăților, contribuția celorlalte nu este atât de semnificativă pe cât ar sugera numele programelor. Având în vedere dimensiunile și stadiile variate de dezvoltare ale facultăților, este o situație firească. Cu toate acestea, denumirile și multitudinea programelor doctorale indică ocazii pierdute de cooperare în cadrul domeniilor vaste ale ingineriei și tehnologiei informației. De exemplu, există programe separate pentru informatică și știința calculatoare și IT; de asemenea, pentru silvicultură și exploatarea forestieră. Impresia generală a echipei este că fuzionarea unor programe (dacă nu a mai multora) ar putea contribui la progresul cercetării interdisciplinare.

Discuțiile cu doctoranzii indică o bună funcționare a școlii doctorale. Spre deosebire de impresia formată în urma consultării documentației oferite (care descrie programele de doctorat ca fiind organizate în două cicluri cuprinzând doar cursuri și 'studiu individual' indicat pentru primul ciclu), studenții cunosc problemele referitoare la temele de cercetare și sunt implicați în rezolvarea lor pe parcursul primului an. Acesta este un lucru bun, întrucât entuziasmul pentru cercetare s-ar risipi în caz contrar. În mod ideal, pe măsură ce avansează în derularea proiectelor, studenții ar trebui să beneficieze în continuare de consiliere și formare a competențelor, a căror importanță este de obicei apreciată tardiv.

După cum se procedează deja, opiniile studenților (și a absolvenților care intră pe piața muncii) asupra conținutului, echilibrului, completitudinii și modului de predare a programelor și cursurilor din primul ciclu ar trebui solicitate cu regularitate. În acest stadiu al vieții studentești,



EUROPEAN UNION

GOVERNMENT OF ROMANIA,
MINISTRY OF LABOUR, FAMILY
AND SOCIAL PROTECTION
MASOPFRDEuropean Social Fund
SOPFRD 2007-2013Structural Funds
2007-2013MINISTRY OF
EDUCATION,
RESEARCH
AND SPORT
IOSOPFRDEXECUTIVE AGENCY FOR
HIGHER EDUCATION, RESEARCH,
DEVELOPMENT AND
INNOVATION FUNDINGIEP
IEP Institutional Evaluation ProgrammeEUA
European University Association

sunt capabili să emită idei cu scopul optimizării activităților. Echipa a constatat că, în cadrul listei disciplinelor acoperite pe parcursul primului ciclu al programului de doctorat, anumite domenii par să fie absente cum ar fi etica/ profesionalismul, gestionarea timpului și competențe IT avansate.

4.3. Monitorizare

În timp ce contribuțiile aduse cercetării, prin prisma personalului, infrastructurii optimizate și resurselor recurente, sunt esențiale și ar trebui monitorizate pentru a aprecia progresul înregistrat în dezvoltarea infrastructurii și succesul cu privire la solicitările de fonduri externe, calitatea și cantitatea rezultatelor (articole, cărți, brevete etc.) contează cu adevărat. Dat fiind că UTBv și-a dezvoltat propriul sistem de management al calității și sistem de software (FRACS) cu scopul de a facilita monitorizarea performanței în cercetare, conformarea acestora la sarcini, actualizarea și suplimentarea lor continuă, în vederea asigurării eficienței și eficacității sunt esențiale. Un aspect crucial (recunoscut în SER, p. 21) este modul de vizualizare a rezultatelor cercetării derulate de UTBv în sistemele de monitorizare la nivel global, cum ar fi InCites/ Web of Science (Thomson Reuters) și Scopus (Elsevier) utilizate de agențiile internaționale (și agențiile de rating).

În general, cu ocazia vizitării facultăților, echipa a fost martoră a eforturilor de sporire a productivității în cercetare, prin intermediul publicării în periodice la nivel instituțional, național și internațional. UTBv susține 'seriile valoroase ale *Scientific Bulletin of Transilvania University of Brașov*' (Plan Strategic 2012-2016, Secțiunea 4, subsecțiunea 6). În orice caz, echipa a constatat că publicațiile periodice proprii beneficiază de standarde înalte de concepție și producție și au fost oferite asigurări privitoare la includerea lor în baze de date bibliografice internaționale, precum și la indexarea articolelor în scopul citării. Trebuie să fie întotdeauna clar că seriile sunt valoroase din punct de vedere financiar și, cel mai important, efortul autorilor este răsplătit. Toate publicațiile de cercetare la nivel instituțional ar trebui să cuprindă o proporție semnificativă de colaboratori externi și să încerce să respingă colaborările care nu îndeplinesc standardele revistelor internaționale.

4.4. Management strategic și capacitate de schimbare

Echipa a constatat că managementul strategic al cercetării la UTBv este impresionant prin amploare și aspirații. În ultimii ani, s-a convenit asupra temei integratoare a 'dezvoltării durabile' (care influențează de asemenea programele de studii), s-a realizat construcția și echiparea ICDT și a fost înființată o școală doctorală unică, toate constituind indiciul unei capacități semnificative de cooperare și schimbare. Provocarea este de a asigura implementarea totală a politicilor asociate, precum și managementul eficient și motivația de a asigura rezultatele de cercetare dorite. Cu cât se obține succesul în această privință, cu atât este mai ușor să se stabilească și să se implementeze schimbările ulterioare, inevitabile într-o lume în evoluție rapidă.



EUROPEAN UNION



GOVERNMENT OF ROMANIA,
MINISTRY OF LABOUR, FAMILY
AND SOCIAL PROTECTION
MASOPHRD



European Social Fund
SOPHRD 2007-2013



Structural Funds
2007-2013



MINISTRY OF
EDUCATION,
RESEARCH,
YOUTH
AND SPORT
IOSOPHRD



EXECUTIVE AGENCY FOR
HIGHER EDUCATION, RESEARCH,
DEVELOPMENT AND
INNOVATION FUNDING



IEP
IEP Institutional Evaluation Programme



EUA
European University Association

4.5. Echipa recomandă:

- Continuarea implementării 'dezvoltării durabile' ca temă principală a cercetării științifice (și predării) la UTBv.
- Acordarea atenției de către UTBv, recrutării de cercetători competenți, stabili, și continuarea dezvoltării de contacte internaționale cu scopul de a atrage cei mai buni doctoranzi și cercetători post-doctorali străini.
- Revizuirea celor 18 programe de doctorat în vederea identificării oportunităților de cooperare și interdisciplinaritate.
- Acordarea unei importanțe și ponderi deosebite opiniilor doctoranzilor pentru a asigura funcționarea optimă a școlii doctorale.
- Evaluări periodice ale revistelor de cercetare 'interne' ale UTBv pentru a asigura contribuția acestora la realizarea standardelor înalte ale rezultatelor cercetării și pentru a crește rentabilitatea.

4.6. Recomandări în urma evaluării din 2011

- [Echipa a recomandat ca] UTBv să se asigure că noțiunea de "lanț de furnizare" integral, de la cercetarea fundamentală și la aplicații, este complet dezvoltată și implementată în toate domeniile posibile.
În curs de desfășurare: Obiectivul Strategic #4 este complex și implică un scop pentru a îndeplini această recomandare.
- [Echipa a recomandat ca] UTBv să mențină flexibilitatea structurilor și serviciilor suport de care dispune, pentru a-și consolida cercetarea științifică, pentru a menține niveluri ridicate ale rezultatelor în curs sau incipiente din toate centrele de cercetare.
În curs de desfășurare: Obiectivul strategic #4 este complex și implică un scop pentru a îndeplini această recomandare.

5. Servicii pentru societate

5.1 Norme, valori, misiune, scopuri

Orașele, în special orașele regionale, și universitățile, îndeosebi universitățile comprehensive, de mari dimensiuni, centrate pe cercetarea științifică, pot exercita puternice efecte simbiotice una asupra alteia, și asupra regiunii înconjurătoare. Prin urmare, este extrem de important pentru orașul Brașov faptul că dispune de UTBv cu 21.000 de studenți și cu sute de cadre didactice, administrative și personal auxiliar. Atât aspectele sociale, culturale și economice ale orașului sunt considerabil valorificate, cât și persoanele de diferite vârste beneficiază de acces facil la educație și resurse specializate. De asemenea, recrutarea de personal corespunzător educat și format — precum și dezvoltarea profesională continuă a personalului existent — sunt



EUROPEAN UNION

GOVERNMENT OF ROMANIA,
MINISTRY OF LABOUR, FAMILY
AND SOCIAL PROTECTION
MASOPFRDEuropean Social Fund
SOPFRD 2007-2013Structural Funds
2007-2013MINISTRY OF
EDUCATION,
RESEARCH,
YOUTH
AND SPORT
IOSOPFRDEXECUTIVE AGENCY FOR
HIGHER EDUCATION, RESEARCH,
DEVELOPMENT AND
INNOVATION FUNDINGIEP
IEP Institutional Evaluation ProgrammeEUA
European University Association

mai ușor de realizat. Orașele, regiunile și companiile locale ce recunosc aceste importante avantaje sunt proactive în interacțiunea cu universitățile și sprijinul acordat acestora.

UTBv recunoaște importanța unor asemenea conexiuni într-unul din cele șapte obiective strategice, care evidențiază importanța relațiilor cu "mediul economic și socio-cultural [] la nivel regional, național și internațional." O subsecțiune conexă din Planul Strategic 2012-2016 este angajamentul de a înființa " *Consiliul Partenerilor din Mediul Economic și Socio-Cultural al Universității Transilvania din Brașov*". În toate aceste obiective și angajamente, orașului și județului Brașov nu li se acordă totuși roluri principale explicite și este probabil o ocazie pentru UTBv să negocieze un acord formal mutual ce ar consolida, ar asigura sprijin și ar promova într-o mai mare măsură interdependența și colaborarea.

5.2. Management sau activități

Biroul de Relații cu mediul economic și socio-cultural a fost înființat și este activ din 2005 (SER, p. 10) iar cooperarea cu o varietate de organizații orașenești și regionale în sprijinul nevoilor comunitare este considerabilă (SER, p. 11). În plus, Consiliul Partenerilor din Mediul Economic și Socio-Cultural are potențialul de a consolida semnificativ angajamentul UTBv față de mediul în care funcționează.

Reprezentanții a 12 companii și organizații externe cu care echipa s-a întâlnit în decembrie 2012 au apreciat pozitiv ofertele UTBv, însă au fost de asemenea dornici de a avea ocazii pentru a oferi feedback asupra adaptării absolvenților pe piața muncii și a altor parametri cheie pentru universitate. Stagiile de scurtă durată disponibile pentru mai mult de 10.000 de studenți din fiecare an, în companii și instituții locale și naționale, este de asemenea o mărturie în favoarea bunelor relații existente între universitate, orașul și regiunea Brașov. Firmele și instituțiile locale reprezintă o oportunitate pentru o seamă de studenți cu frecvență redusă din cadrul UTBv; în plus, cercetătorii din majoritatea facultăților sprijină firmele și instituțiile locale. Noul ICDT are potențialul de a asigura extinderea cooperării în favoarea cercetării și a serviciilor aferente.

5.3. Management strategic și capacitate de schimbare

Angajamentul UTBv de a fi utilă societății la nivel local și național rezultă în mod evident din obiectivele sale strategice, iar implicarea sa activă reiese limpede din mărturia părților externe interesate. Crearea Biroului de Relații cu mediul economic și socio-cultural a asigurat sprijin permanent acestui aspect al misiunii universității. De asemenea, formarea Consiliului Partenerilor din Mediul Economic și Socio-Cultural este un indiciu al faptului că nevoia de consolidare a comunicării cu 'exteriorul' este considerată importantă, și al faptului că UTBv este pregătită să acționeze pe baza feedbackului care va fi obținut prin intermediul Consiliului. Această evidentă capacitate de schimbare indică faptul că UTBv va continua să fie proactivă în consolidarea ulterioară a serviciilor sale directe aduse societății.



EUROPEAN UNION



GOVERNMENT OF ROMANIA,
MINISTRY OF LABOUR, FAMILY
AND SOCIAL PROTECTION
MASOPFRD



European Social Fund
SOPFRD 2007-2013



Structural Funds
2007-2013



MINISTRY OF
EDUCATION,
RESEARCH,
YOUTH
AND SPORT
IOSOPFRD



EXECUTIVE AGENCY FOR
HIGHER EDUCATION, RESEARCH,
DEVELOPMENT AND
INNOVATION FUNDING



IEP
IEP Institutional Evaluation Programme



EUA
European University Association

5.4. Echipa recomandă:

- Parteneriat continuu cu Consiliul Local Braşov și autoritățile județene în vederea alinierii acțiunilor întreprinse de universitate la nevoile și obiectivele oraşului și ale judeţului, și convingerea autorităţilor de a consolida și intensifica sprijinul acordat universităţii.
- Intensificarea promovării rolurilor UTBv la nivelul oraşului, regiunii, ţării și societăţii în general.

5.5. Recomandări în urma evaluării din 2011

- [Echipa a recomandat ca] UTBv să ia în considerare măsuri pentru o implicare constantă, strategică și organizațională a părților interesate din exterior, de exemplu prin înființarea structurilor colaborative cu caracter legal.

În curs de desfășurare: Obiectivul Strategic #6 este vast și implică un scop pentru a realiza această recomandare, inclusiv *înființarea unui 'Consiliu al Partenerilor din Mediul Economic și Socio-Cultural al Universității Transilvania din Braşov'.*

6. Cultura calității

6.1. Norme, valori, misiune, scopuri

Viziunea UTBv vorbește despre "Excelență, competitivitate și responsabilitate socială", valorile sale sunt "transparență, performanță, spirit de echipă, echitate, recunoașterea meritelor, etică și deschidere înspre comunitate", iar fiecare dintre cele șapte obiective strategice implică de asemenea importanța 'calității' în tot ceea ce universitatea întreprinde sau își propune.

6.2. Management sau activități

Angajamentul explicit al UTBv față de măsurile formale de îmbunătățire a calității procesului administrativ și a celui didactic datează cel puțin din anul 2000, când a fost inițiat sistemul de management al calității. În anul 2005 au fost înființate organismele de management al calității la nivel de universitate și de facultate, iar în anul 2008 a fost creat un proectorat cu atribuții de asigurare a calității. Biroul de Asigurare a Calității controlează o gamă largă de procese de audit și evaluare, inclusiv o procedură instituțională anuală de auto-evaluare care este raportată Senatului (SER, p. 20). Au fost multe realizări, în special cu privire la implicarea în aceste activități a tuturor categoriilor de personal.

Cu toate acestea, asemenea unei 'gospodării', evaluarea și îmbunătățirea calității 'nu sunt niciodată încheiate', ele constituie un proces continuu și nici chiar dobândirea deplină a aceluia 'sfânt Graal' — o 'cultură a calității' profundă și desăvârșită, în care fiecare individ acționează din proprie inițiativă pentru a spori calitatea — nu ar înlătura nevoia unor proceduri eficiente de evaluare. Mai mult, la UTBv, anumite aspecte ale procedurilor legate de calitate par să nu fie



EUROPEAN UNION

GOVERNMENT OF ROMANIA,
MINISTRY OF LABOUR, FAMILY
AND SOCIAL PROTECTION
MASOPFRDEuropean Social Fund
SOPFRD 2007-2013Structural Funds
2007-2013MINISTRY OF
EDUCATION,
RESEARCH
AND SPORT
IOSOPFRDEXECUTIVE AGENCY FOR
HIGHER EDUCATION, RESEARCH,
DEVELOPMENT AND
INNOVATION FUNDINGIEP
IEA Institutional Evaluation ProgrammeEUA
European University Association

încă deplin operaționale, cum ar fi sistemul pentru "evaluarea internă a programelor de studii". Acest aspect nu a reieșit pe parcursul discuțiilor la nivel de facultate și ar avea nevoie de consolidare (precum și de fundamentare prin formarea personalului și a serviciilor suport) dacă UTBv dorește să realizeze un "proces educațional centrat pe student" (Obiectiv Strategic # 3). De asemenea, după cum oricine din cadrul UTBv a conștientizat pe deplin, mecanismele utilizate pentru a obține feedback-ul studenților cu privire la activitatea didactică nu funcționează, din cauza unei persistente "slabe implicări a studenților" (SER, p. 20).

6.3. Monitorizare

Evident, există numeroase aspecte ale monitorizării eficiente a procesului didactic, al celor administrative și cercetare științifică în ceea ce privește evaluarea și îmbunătățirea calității. Acestea variază de la procesele informale, continue, în domeniul de competență al cadrelor didactice individuale etc., la procesele formale ce implică proceduri predefinite, elemente prevăzute și calendare ale evaluărilor. UTBv recunoaște acest lucru și se străduiește să atingă eficiența și eficacitate prin intermediul sistemului de management al calității și a structurilor suport la nivel de universitate, facultate și departament. Starea prezentă este considerată 'în curs de desfășurare', recunoscând, de exemplu "participarea limitată la acțiunile de evaluare a calității, formare a personalului și comunicare a datelor despre calitate" a comitetelor de calitate la nivel departamental (SER, p. 20).

Într-o instituție de învățământ, monitorizarea predării și învățării, precum și utilizarea feedback-ului de la studenți pentru a îmbunătăți performanțele individuale și ale sistemului joacă un rol esențial. Deși este, în linii mari, bine conceput, complexul sistem online al UTBv care permite obținerea feedback-ului de la studenți asupra procesului didactic este inefficient. Cel mai important, rezultatele generate nu sunt luate în serios, deoarece este utilizat de prea puțini studenți. Motivele sunt, în totalitate sau în parte:

- culturale
- legate de momentul la care se realizează procesul (în timpul, la sfârșitul sau după un curs?)
- legate de modalitate (online, formulare pe suport de hârtie)
- circumstanțiale (opțional sau toți studenții împreună la curs sau laboratorul de informatică)
- efortul depus, "completarea formularelor durează prea mult"
- "absența din sistem a profesorului (profesorilor) față de care studeții doresc să emită păreri" — În conformitate cu reglementările în cauză, fiecare cadru didactic se supune evaluării numai "cel puțin o dată la 5 ani" (UTBv SER: Informații și Documente Adiționale C1-2).
- suspiciuni eronate în rândul studenților că sistemul nu este confidențial.



EUROPEAN UNION

GOVERNMENT OF ROMANIA,
MINISTRY OF LABOUR, FAMILY
AND SOCIAL PROTECTION
MASOPFRDEuropean Social Fund
SOPFRD 2007-2013Structural Funds
2007-2013MINISTRY OF
EDUCATION,
RESEARCH
AND SPORT
IOSOPFRDEXECUTIVE AGENCY FOR
HIGHER EDUCATION, RESEARCH,
DEVELOPMENT AND
INNOVATION FUNDINGIEP
IEP Institutional Evaluation ProgrammeEUA
European University Association

Eforturi semnificative au fost și continuă să fie depuse pentru a îmbunătăți participarea studenților. Momentul în care se realizează procesul a fost modificată, iar în cadrul facultăților unde grupe întregi completează formularele online în timpul orei, procentajul răspunsului s-a dovedit considerabil mai ridicat. Mai mult, unii studenți au constatat îmbunătățiri în urma implementării sistemului. Prin urmare, perseverența îmbinată cu studierea modului de funcționare a sistemelor echivalente din alte universități și aplicarea constantă de îmbunătățiri sunt esențiale. De exemplu, un student a declarat echipei că lipsa interesului studenților pentru sistem este agravată de probabilitatea scăzută ca anumite cadre didactice (pe care el/ ea a dorit să îi laude sau căroră a dorit să le sugereze îmbunătățiri) să figureze în sistem la sfârșitul unui anumit semestru. Această situație se datorează, după cum a fost menționat anterior, faptului că niciun profesor nu poate apărea în sistem decât o dată la cel mult cinci ani.

Când funcționează eficient, sistemele centralizate de feedback din partea studenților pot furniza informații valoroase managementului la nivel de department, facultate și instituție, care pot fi în general solicitate de către agențiile de acreditare. Concentrându-se asupra cadrului didactic individual, asemenea sisteme nu pot fi totuși suficiente pe cont propriu. Coordonatorii de programe beneficiază la rândul lor de pe urma feedback-ului asupra modului de gestionare a programului (furnizarea de informații, secvențierea modulului etc.), iar feedback-ul de la absolvenți "proaspeți" și mai vechi este de asemenea neprețuit. Sistemele de reprezentare a studenților, care sunt bine dezvoltate la UTBv, joacă la rândul lor roluri esențiale.

Dar feedback-ul din partea propriilor studenți obținut de cadrele didactice individuale *pentru uz propriu* se poate dovedi cel mai util, în special dacă este colectat suficient de devreme pentru a opera modificări, în timpul cursului sau modulului. Pe parcursul vizitelor la facultăți, membrii individuali ai corpului academic — dar și studenții — au mărturisit echipei că aceasta se petrece deja la UTBv, cu eficiență. Un asemenea feedback se poate dovedi foarte important și util, dacă este obținut în conformitate cu o procedură simplă, care oferă studenților un mic interval de timp pentru a reflecta, și îi permite cadrului didactic să-și evalueze progresul de la un an la altul. Instituirea "încrederii" între profesor și studenți este esențială, iar un nivel adecvat de confidențialitate poate fi obținut de la grupuri de 2-4 studenți care oferă feedback în scris.

6.4. Management strategic și capacitate de schimbare

Mai mult de un deceniu, UTBv a demonstrat capacitatea de a dezvolta și optimiza sistemele de management al calității, iar Planul Strategic 2012-2016 indică în mod clar că această capacitate de inovare și dezvoltare pentru asigurarea și îmbunătățirea calității continuă.

6.5. Echipa recomandă:

- Revizuirea gamei de comisii pentru calitate, comisii de evaluare și responsabilități delegate din departamente și facultăți, (în special din facultățile cu un singur departament) cu scopul de a elimina suprapunerile.



EUROPEAN UNION



GOVERNMENT OF ROMANIA,
MINISTRY OF LABOUR, FAMILY
AND SOCIAL PROTECTION
MASOPFRD



European Social Fund
SOPFRD 2007-2013



Structural Funds
2007-2013



MINISTRY OF
EDUCATION,
RESEARCH
AND SPORT
ISOPFRD



EXECUTIVE AGENCY FOR
HIGHER EDUCATION, RESEARCH,
DEVELOPMENT AND
INNOVATION FUNDING



IEP
EUA Institutional Evaluation Programme



EUA
European University Association

- Participarea directă a reprezentanților studenților la audituri interne de asigurare a calității.
- Transferul de responsabilitate la Biroul de evaluare a calității pentru analiza feedback-ului general, cu obligația de a furniza rapoarte concise în timp util, departamentelor, facultăților și funcționarilor de nivel înalt implicați.
- Perseverență față de eforturile de a realiza o "evaluare a activității didactice de către studenți", eficientă, cu un caracter general și o comunicare mai amplă a rezultatelor și a rapoartelor aferente.
- Luarea în considerare a unei modificări asupra evaluării generale de către studenți a activităților didactice, care ar permite studenților și/ sau reprezentanților acestora să desemneze cadrele didactice care urmează să fie evaluate, pentru o evaluare oportună.
- Pregătirea unor scurte instrucțiuni la care pot să recurgă chiar cadrele didactice cu scopul de a căuta și utiliza feedback-ul din partea propriilor studenți pentru a-și îmbunătăți propriul act de predare și administrarea aferentă.

6.6. Recomandări în urma evaluării din 2011

- [Echipa a recomandat ca] revizuirea și dezvoltarea activităților de asigurare a calității în cadrul UTBv să asigure în continuare realizarea unor sisteme complexe, echilibrate și suficiente (atât ex-ante, cât și ex-post) pentru îmbunătățirea actului de predare, cercetare și administrare.

În curs de desfășurare: Echipa a luat cunoștință de activitățile curente și intenții (care sunt de asemenea conturate în SER) iar măsuri pertinente se regăsesc pe parcursul Planului Strategic 2012-2016.

7. Internaționalizare

7.1. Norme, valori, misiune, scopuri

La lectura SER (p. 12) și în urma vizitării Oficiului de Relații Internaționale, este evident pentru echipă faptul că UTBv depune un efort substanțial pentru dezvoltarea dimensiunii internaționale; în special nivelurile personalului și mobilităților studențești se dovedesc viabile. De asemenea, UTBv a aplicat recent cu succes și a fost desemnată să organizeze un sediu al *Institutului Confucius*. Cu toate acestea, internaționalizarea nu este evidențiată în declarațiile de Viziune și Misiune ale UTBv, în cele șapte obiective strategice sau în "activitățile manageriale" pentru 2012-2016. De fapt, în Planul Strategic, termenul 'internaționalizare' este remarcabil prin absența sa aproape totală, excepție fiind ca 'adaos' precum în "regional, național și *internațional*" (vezi subsecțiunile 1.7, 4.4, 4.8, 4.10, 4.11 și 6.7).



EUROPEAN UNION

GOVERNMENT OF ROMANIA,
MINISTRY OF LABOUR, FAMILY
AND SOCIAL PROTECTION
MASOPFRDEuropean Social Fund
SOPFRD 2007-2013Structural Funds
2007-2013MINISTRY OF
EDUCATION,
RESEARCH
AND SPORT
ISOPFRDEXECUTIVE AGENCY FOR
HIGHER EDUCATION, RESEARCH,
DEVELOPMENT AND
INNOVATION FUNDINGIEP
IEP Institutional Evaluation ProgrammeEUA
European University Association

7.2. Management sau activități

Universitatea dispune acum de un oficiu internațional care susține eforturile facultăților de creștere a gradului și calității internaționalizării. Este oferit sprijin pentru personalul și studenții care pleacă în străinătate și vin în țară, însă există o nevoie certă de participare sporită la cursuri de engleză și alte limbi străine (și poate, de asemenea, activități conexe, cum ar fi cluburile de dezbateri, carte și film). Această nevoie este constantă și în creștere. Într-adevăr, în discuțiile echipei cu personalul implicat în procesul de internaționalizare, a fost evident că actualul nivel sub-optimal de competență lingvistică în rândul personalului universitar limitează dezvoltările ulterioare. Se au în vedere, în special, programele de studii oferite în limba engleză, germană sau franceză, etc. studenților străini și celor români care doresc să-și consolideze în acest fel competențele lingvistice.

7.3. Management strategic și capacitate de schimbare

Consolidarea, din 2011, a serviciilor suport pentru Erasmus și studenții internaționali cu frecvență, din cadrul Oficiului de Relații Internaționale, dezvoltarea la ora actuală a Institutului Confucius al UTBv, precum și a competențelor internaționale deja substanțiale ale multor membri ai personalului stau mărturie pentru capacitatea UTBv de schimbare și creștere în ceea ce privește internaționalizarea.

7.4. Echipa recomandă:

- Acordarea unei mai mari importanțe internaționalizării, activităților și scopurilor conexe, în orice revizuire a viziunii, misiunii și obiectivelor strategice ale universității.
- Stabilirea ca sarcină de către a UTBv a unei 'analize a nevoilor', cu scopul de a identifica măsurile de care este nevoie pentru a realiza extinderea necesară a competențelor lingvistice ale corpului academic, personalului administrativ și studenților.
- Luarea în considerare de către UTBv a solicitării autorităților și întreprinderilor locale, din oraș și din regiune, de a sprijini crearea unui număr semnificativ de burse sau burse 'internaționale' pentru studenții care pleacă peste hotare prin participarea la programele de mobilități.
- Asigurarea de către UTBv a condițiilor pentru succesul continuu al Oficiului de Relații Internaționale prin furnizarea de resurse suplimentare, deoarece acestea sunt necesare.

7.5. Recomandări în urma evaluării din 2011

- [Echipa a recomandat ca] internaționalizării din cadrul UTBv să i se acorde resursele și accentul strategic pe care importanța sa le merită.



EUROPEAN UNION

GOVERNMENT OF ROMANIA,
MINISTRY OF LABOUR, FAMILY
AND SOCIAL PROTECTION
MASOPFRDEuropean Social Fund
SOPFRD 2007-2013Structural Funds
2007-2013MINISTRY OF
EDUCATION,
RESEARCH
AND SPORT
IOSOPFRDEXECUTIVE AGENCY FOR
HIGHER EDUCATION, RESEARCH,
DEVELOPMENT AND
INNOVATION FUNDINGIEP
EUA Institutional Evaluation ProgrammeEUA
European University Association

În curs de desfășurare: Reorganizarea responsabilităților prorectorale și centralizarea serviciilor pertinente din cadrul Oficiului de Relații Internaționale îmbunătățesc eficiența și consolidează procesul de internaționalizare din cadrul UTBv.

8. Concluzii

UTBv este vitală pentru dezvoltarea continuă a orașului și regiunii în care se află; de asemenea, a demonstrat curaj și viziune în planificarea și întreprinderea de o manieră concentrată a inițiativelor pe scară largă. Cu toate acestea, mai mult curaj și inițiativă sunt necesare atingerii potențialului de a contribui la transformarea regiunii sale și dobândirea recunoașterii internaționale în calitate de universitate cheie din Europa de Est. Echipa de evaluare, deși conștientă de limitele în înțelegerea UTBv și de constrângerile "nu întotdeauna pe deplin clare" în cadrul cărora UTBv trebuie să funcționeze, a făcut o serie de recomandări în șase secțiuni, care sunt enumerate integral în cele ce urmează. Multe dintre acestea se referă totuși numai la patru domenii ce par să aibă nevoie specială de consolidare:

- Rolurile regionale și ale internaționalizării
- Procesul didactic, prin intermediul unei formări suplimentare a cadrelor didactice și a feedback-ului din partea studenților
- Succesul studenților, prin reformarea admiterii și a măsurilor de îmbunătățire a gradului de retenție
- Eficiența managerială și administrativă.

Dar, pentru a reveni la un nivel mai mare de detaliere și pentru a sintetiza, echipa de evaluare recomandă:

Cu privire la *Managementul și procesul decizional la nivel instituțional*:

- Reevaluarea capacității UTBv de a contribui strategic la dezvoltarea regională (și națională) în domenii prioritare (ex. turism, IT și design de produs) unde o serie de facultăți își aduc deja contribuția, dar aparent separat.
- Continuarea demersurilor UTBv pentru recrutarea unui director general administrativ care să preia toate sectoarele administrației centrale în care legea nu prevede supervizarea directă de către Rector.
- Elaborarea unor instrucțiuni scurte și simple cu privire la diviziunea muncii între decanii facultăților și directorii departamentelor constitutive.
- Optimizarea coerenței reprezentării studențești prin consolidarea Consiliului Reprezentanților Studenților.



EUROPEAN UNION



GOVERNMENT OF ROMANIA,
MINISTRY OF LABOUR, FAMILY
AND SOCIAL PROTECTION
MASOPFRD



European Social Fund
SOPFRD 2007-2013



Structural Funds
2007-2013



MINISTRY OF
EDUCATION,
RESEARCH,
YOUTH
AND SPORT
ISOPFRD



uefiscdi
EXECUTIVE AGENCY FOR
HIGHER EDUCATION, RESEARCH,
DEVELOPMENT AND
INNOVATION FUNDING



IEP
EUA Institutional Evaluation Programme



EUA
European University Association

- Planificarea operațională mai explicită și vizibilă pentru implementarea Planului Strategic, precum și actualizarea Planului Strategic, când circumstanțele o cer.
- Revizuirea diviziunii responsabilităților între Proectorii cu activitatea didactică și cu evaluarea calității, cu scopul de a spori eficiența eforturilor combinate.

Cu privire la *predare și învățare*:

- Continuarea și intensificarea eforturilor la nivel de universitate, facultate și program de studii, cu scopul de a îmbunătăți gradul de retenție a studenților.
- Revizuirea internă a ofertei UTBV de programe de studii la distanță și cu frecvență redusă.
- Un accent sporit pe monitorizarea eficienței didactice a stagiilor de practică ale studenților.
- Calibrarea explicită a analizei preliminare a aplicațiilor pentru (re)acreditarea externă a programelor de studii și a sistemului anual de evaluare periodică internă a programelor de studii cu scopul de a asigura îmbunătățirea continuă și realizarea obiectivelor academice în raport cu actul de predare și învățare.
- Dată fiind eficacitatea sistemului de stagii de practică ale studenților, investirea unor eforturi suplimentare în monitorizarea funcționării și eficienței didactice.
- Înființarea unui Centru Universitar de Asistență în Domeniul Didactic cu personal profesionist, cu alocarea unei noi săli dedicate întâlnirilor/ pregătirii profesionale, complet echipată, în clădirea Rectoratului, unde toate cadrele didactice universitare să dobândească noi competențe și să îmbunătățească abordările tradiționale. Activitățile centrului ar putea include programe de cercetare substanțiale, precum:
 - Cursuri de scurtă durată a tehnicilor specifice de predare, care sunt repetate cu regularitate
 - Lectori externi pentru teme de noutate sau pentru lansarea de inițiative
 - Grupuri care să își împărtășească experiențele, ex. în pauzele de prânz
 - O gamă de modele de învățare fundamentale și opționale, care să conducă progresiv la creșterea performanțelor în calificare
 - Consiliere, consultare și sprijin pentru proiectarea curriculară
 - Ajutor special profesorilor care nu au performanță
 - Organizarea de conferințe la nivel regional, național și internațional etc.



EUROPEAN UNION



GOVERNMENT OF ROMANIA,
MINISTRY OF LABOUR, FAMILY
AND SOCIAL PROTECTION
MASOPFRD



European Social Fund
SOPFRD 2007-2013



Structural Funds
2007-2013



MINISTRY OF
EDUCATION,
RESEARCH
AND SPORT
ISOPFRD



EXECUTIVE AGENCY FOR
HIGHER EDUCATION, RESEARCH,
DEVELOPMENT AND
INNOVATION FUNDING



IEP
IEP Institutional Evaluation Programme



EUA
European University Association

Cu privire la *cercetarea științifică*:

- Continuarea implementării 'dezvoltării durabile' ca temă principală a cercetării științifice (și predării) la UTBv.
- Acordarea atenției de către UTBv, recrutării de cercetători competenți, stabili, și continuarea dezvoltării de contacte internaționale cu scopul de a atrage cei mai buni doctoranzi și cercetători post-doctorali străini.
- Revizuirea celor 18 programe de doctorat în vederea identificării oportunităților de cooperare și interdisciplinaritate.
- Acordarea unei importanțe și ponderi deosebite opiniilor doctoranzilor pentru a asigura funcționarea optimă a școlii doctorale.
- Evaluări periodice ale revistelor de cercetare 'interne' ale UTBv pentru a asigura contribuția acestora la realizarea standardelor înalte ale rezultatelor cercetării și pentru a crește rentabilitatea.

Cu privire la *Serviciile în favoarea societății*:

- Parteneriat continuu cu Consiliul Local Brașov și autoritățile județene în vederea alinierii acțiunilor întreprinse de universitate la nevoile și obiectivele orașului și ale județului, și convingerea autorităților de a consolida și intensifica sprijinul acordat universității.
- Intensificarea promovării rolurilor UTBv la nivelul orașului, regiunii, țării și societății în general.

Cu privire la *Cultura calității*

- Revizuirea gamei de comisii pentru calitate, comisii de evaluare și responsabilități delegate din departamente și facultăți, (în special din facultățile cu un singur departament) cu scopul de a elimina suprapunerile.
- Participarea directă a reprezentanților studenților la audituri interne de asigurare a calității.
- Transferul de responsabilitate pentru analiza feedback-ului general la Biroul de asigurare a calității, cu obligația de a furniza rapoarte concise în timp util, departamentelor, facultăților și managementului de nivel înalt.
- Perseverență în eforturile de a realiza o "evaluare a activității didactice de către studenți", cu un caracter general, eficientă, și o comunicare mai amplă a rezultatelor și a rapoartelor aferente.



EUROPEAN UNION



GOVERNMENT OF ROMANIA,
MINISTRY OF LABOUR, FAMILY
AND SOCIAL PROTECTION
MASOPFRD



European Social Fund
SOPFRD 2007-2013



Structural Funds
2007-2013



MINISTRY OF
EDUCATION,
RESEARCH
AND SPORT
ISOPFRD



EXECUTIVE AGENCY FOR
HIGHER EDUCATION, RESEARCH,
DEVELOPMENT AND
INNOVATION FUNDING



IEP
EUA Institutional Evaluation Programme



EUA
European University Association

- Luarea în considerare a unei modificări asupra evaluării generale de către studenți a activității didactice, care ar permite studenților și/ sau reprezentanților acestora să desemneze membri specifici ai corpului profesoral pentru o evaluare oportună.
- Pregătirea unor scurte instrucțiuni la care pot să recurgă înseși cadrele didactice cu scopul de a căuta și utiliza feedback-ul din partea propriilor studenți pentru a-și îmbunătăți propriul act de predare și administrarea aferentă.

Cu privire la *Internaționalizare*:

- Acordarea unei mai mari importanțe internaționalizării, de asemenea activităților și scopurilor conexe, în orice revizuire a viziunii, misiunii și obiectivelor strategice ale universității.
- Stabilirea ca sarcină de către a UTBv a unei 'analize a nevoilor', cu scopul de a identifica măsurile de care este nevoie pentru a realiza extinderea necesară a competențelor lingvistice ale corpului academic, personalului administrativ și studenților.
- Luarea în considerare de către UTBv a solicitării autorităților și întreprinderilor locale, din oraș și regiune, să sprijine crearea unui număr semnificativ de burse 'internaționale' pentru studenții care pleacă peste hotare prin participarea la programele de mobilități .
- Asigurarea de către UTBv a cadrului pentru succesul continuu al Oficiului de Relații Internaționale prin furnizarea de resurse suplimentare, deoarece acestea sunt necesare.

Încheiere

În mod evident, au fost realizate multe progrese — chiar și din anul 2011. În mod evident, de asemenea, procesul didactic, cercetarea științifică, precum și anumite facultăți trebuie să își continue dezvoltarea; iar în toate aceste domenii, conducerea și sprijinul coerent din partea executivului central vor juca un rol esențial. Echipa de evaluare IEP dorește succes universității, conducerii, personalului și studenților în numeroasele lor bune inițiative din administrație, cercetare științifică și activitate didactică, precum și în rolurile coroborate, de a continua consolidarea universității, a orașului Brașov și a întregii regiuni.