



## **Programul de Evaluare Instituțională**

*Pregătiți pentru a inova, pregătiți pentru a răspunde mai bine nevoilor locale – Calitate și Diversitate a Universităților din România*

# **UNIVERSITATEA TITU MAIORESCU DIN BUCUREȘTI**

## **RAPORT DE EVALUARE**

**Februarie 2014**

### **Echipa de Evaluare:**

**Sokratis Katsikas, Conducătorul Echipei de Evaluare**

**Thierry Chevaillier**

**Johan Cloet**

**Mikus Dubickis**

**Dorthe G. A. Hartmann, Coordonatorul Echipei de Evaluare**



## Cuprins:

### 1. Introducere

- 1.1. Programul de evaluare instituțională
- 1.2. Profilul Universității *Titu Maiorescu*
- 1.3. Procesul de evaluare

### 2. Conducere și adoptarea deciziilor instituționale

- 2.1. Norme, valori, misiune, obiective
- 2.2. Conducere și activități
- 2.3. Practici de evaluare a calității și capacitatea de schimbare
- 2.4. Concluzii și recomandări

### 3. Predare și învățare

- 3.1. Norme, valori, misiune, obiective
- 3.2. Conducere și activități
- 3.3. Practici de evaluare a calității și capacitatea de schimbare
- 3.4. Concluzii și recomandări

### 4. Cercetarea științifică

- 4.1. Norme, valori, misiune, obiective
- 4.2. Conducere și activități
- 4.3. Practici de evaluare a calității și capacitatea de schimbare
- 4.4. Concluzii și recomandări

### 5. Servicii către societate

- 5.1. Norme, valori, misiune, obiective
- 5.2. Conducere și activități
- 5.3. Practici de evaluare a calității și capacitatea de schimbare
- 5.4. Concluzii și recomandări

### 6. Cultura calității

- 6.1. Norme, valori, misiune, obiective
- 6.2. Conducere și activități
- 6.3. Practici de evaluare a calității și capacitatea de schimbare
- 6.4. Concluzii și recomandări

### 7. Internaționalizare

- 7.1. Norme, valori, misiune, obiective
- 7.2. Conducere și activități
- 7.3. Practici de evaluare a calității și capacitatea de schimbare
- 7.4. Concluzii și recomandări

### 8. Concluzii



## 1. Introducere

---

Acest raport este rezultatul evaluării Universității *Titu Maiorescu* din București. Evaluarea a avut loc în anul 2013 în cadrul proiectului „Pregătiți pentru a inova, pregătiți pentru a răspunde mai bine nevoilor locale – Calitate și Diversitate a Universităților din România”, care are ca scop consolidarea elementelor de bază ale universităților românești, cum ar fi autonomia și competențele lor administrative, prin îmbunătățirea asigurării calității și a eficacității managementului.

Evaluările au loc în contextul reformelor majore din sistemul de învățământ superior românesc, în special în conformitate cu prevederile Legii 1 din 2011 a Educației Naționale și a diverselor acte normative conexe.

În timp ce evaluările instituționale au loc în contextul unei reforme de ansamblu, fiecare universitate este evaluată de către o echipă independentă PEI, folosind metodologia PEI descrisă mai jos.

### 1.1. Programul de evaluare instituțională

Programul de Evaluare Instituțională (PEI) este un serviciu membru independent al Asociației Universităților Europene (AUE), care oferă evaluări pentru a sprijini instituțiile participante în dezvoltarea continuă a managementului lor strategic și a culturii interne a calității. PEI este membru cu drepturi depline al Asociației Europene pentru Asigurarea Calității în Învățământul Superior (ENQA) și este înregistrată în Registrul European pentru Asigurarea Calității în Învățământul Superior (EQAR). Caracteristicile distinctive ale PEI sunt:

- un accent puternic pe etapa de auto-evaluare;
- o perspectivă europeană;
- o abordare de tip „peer-review”;
- un sprijin pentru îmbunătățire.

PEI pune accentul pe instituție ca întreg și nu pe programele individuale de studiu, concentrându-se asupra:

- proceselor de decizie instituțională și structurile instituționale și a eficienței managementului strategic;
- relevanței proceselor interne de calitate și a gradului în care rezultatele lor sunt utilizate în luarea deciziilor și în managementul strategic, precum și asupra deficiențelor constatate la nivelul acestor mecanisme interne.

Evaluarea este ghidată de patru întrebări-cheie, care se bazează pe o abordare de tip „adevare pentru (și a) scop (ului)”:

- Ce își propune instituția să facă?
- Cum încearcă instituția să facă ceea ce și-a propus să facă?
- Cum știe instituția că mijloacele folosite funcționează?
- Cum se schimbă instituția pentru a-și îmbunătăți activitatea?



## 1.2. Profilul Universității Titu Maiorescu

Universitatea *Titu Maiorescu* (UTM) este una dintre universitățile particulare din România. Ea a luat naștere ca Asociația Universitatea Independentă *Titu Maiorescu* (AUITM) în 1990. Prezentul nume, Universitatea *Titu Maiorescu*, și prezentul statut de universitate particulară de interes public acreditată i-au fost acordate în 2002. Cu toate că principalul ei campus este în București, o filială cu două facultăți este situată în Târgu Jiu.

După cum a înțeles echipa de evaluare PEI în urma celor două vizite și din documentația pusă la dispoziție, UTM este o universitate cu un loc bine stabilit pe piața educațională din România. Cele nouă facultăți ale sale oferă o gamă largă de teme și programe de studii de vârf, chiar dacă Universitatea nu a ajuns la statutul unei universități atotcuprinzătoare, având în vedere că științele teoretice ale naturii și științele ingineresti nu sunt (încă) acoperite. Una peste alta, UTM este o universitate de excepție prin aceea că este una dintre puținele exemple de universități particulare care oferă programe de studii în domeniile medicină, medicină dentară și farmacie.

UTM este situată în mediul urban și destul de competitiv al Municipiului București. Capitala României este un loc avantajos pentru UTM, deoarece furnizează Universității un număr însemnat de potențiali studenți. În plus, UTM poate avea acces la un bazin semnificativ de viitori studenți merituoși, precum și de potențiale cadre didactice. Totuși, UTM trebuie să intre în competiție cu numeroase instituții de învățământ superior din capitală pentru acest bazin. Dincolo de principalul său campus din București, UTM dispune de o filială cu un loc la fel de bine stabilit în Târgu Jiu. Aici sunt oferite teme și programe de studii importante pentru zonă, i.e. drept și științe economice. Menținerea filialei din Târgu Jiu este un obiectiv important pentru UTM, deoarece servește cerințelor sociale și economice din zonă, oferind învățământ superior pentru un areal al cărui locuitori nu își permit să urmeze studii superioare în București.

Cu privire la contextul național al învățământului superior, în exercițiul național de clasificare efectuat în anul 2011, UTM a fost clasificată ca universitate centrată pe educație. În plus față de această clasificare, UTM a participat la o a doua acreditare în 2012, efectuată de ARACIS, i.e. Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Superior, în care a obținut cel mai înalt calificativ de „încredere ridicată”. Cât privește misiunea și viziunea UTM, propriul său obiectiv a fost de la bun început aceea de a fi o universitate de cercetare avansată și educație. Nu este vorba numai despre faptul că o misiune a inițialei AUITM a fost aceea „de a desfășura activități specifice învățământului superior, inclusiv de cercetare științifică”<sup>1</sup>, ci și, mai ales, despre faptul că misiunea UTM este astăzi aceea „de a genera și transfera cunoaștere prin cercetare științifică avansată; formare inițială și continuă la nivel universitar și postuniversitar (...); educație și formare continuă a adulților”<sup>2</sup>, după cum se enunță în Carta UTM<sup>3</sup>. Prin urmare, UTM urmează obiectivul de a dobândi statutul de universitate de cercetare avansată și educație.

Cât privește autonomia universitară a UTM, de-a lungul dezvoltării sale această universitate s-a dovedit puternică în a lua inițiative și decizii strategice benefice Universității și corpului studentesc. UTM s-a confruntat cu aceleași constrângeri și, ca atare, cu aceleași

<sup>1</sup> „Informații despre membrii fondatori”, în Universitatea Titu Maiorescu din București, 2013, Raport de Autoevaluare, Anexa Suplimentară 23, p. 1.

<sup>2</sup> Carta UTM, Art. 13, citat după Universitatea Titu Maiorescu din București, 2013, Raport de Autoevaluare, Anexa 7, p. 1.

<sup>3</sup> Carta UTM a fost elaborată și aprobată în 2011 și a fost ulterior revizuită și aprobată în 2013.



autonomie oarecum limitată ca toate universitățile românești în general și cele particulare în special. Constrângerile cu care se confruntă toate universitățile sunt consecințe ale crizei financiare și ale dezvoltării demografice, care au condus la o reducere substanțială a studenților (potențiali). În plus, reglementarea numărului de studenți per program de studii de către ARACIS nu permite neapărat decizii autonome privind creșterea acestui număr de studenți în cadrul programelor de studii de succes. Pentru o universitate particulară, care depinde în mod considerabil de taxele studenților, acesta este cu deosebire o problemă critică, oricum o constrângere, pe care UTM o împărtășește cu toate celelalte universități particulare din România.

În anul universitar 2012-2013, UTM a avut un corp de 7015 studenți. În privința programelor de studii IF, 4644 studenți au fost înmatriculați în primul ciclu de studii, 664 și 29 studenți au fost înmatriculați, respectiv, în cel de-al doilea și în cel de-al treilea ciclu de studii. 1678 studenți au urmat cursuri la programe de studii ID.

Studenții au beneficiat de 446 de cadre didactice, 62% titulari și 38% asociați. Astfel, raportul studenți-cadre didactice a fost de 1:16. În anul 2012, veniturile UTM au însumat circa 12,5 milioane euro, din care 78% au provenit din taxele studenților, 16,5% din fonduri structurale europene, 3,2% din facilități de suport pentru studenți, 1,5% din donații și sponsorizări și 0,8% din fonduri Erasmus. Întrucât nu sunt așteptate nici un fel de venituri din fonduri structurale europene pentru 2013, se prevede că veniturile vor fi de 8,1 milioane de euro în 2013. Datorită nivelului substanțial mai mic al cheltuielilor față de cel al veniturilor, acest trend va reduce excedentul bugetar doar de la 2,3 milioane de euro în 2012 la 1 milion de euro în 2013. Oricum, UTM a devenit chiar într-o mai mare măsură dependentă de taxele plătite de studenți, având în vedere că pentru 2013 se prevedea că 93,5% din venituri vor proveni din aceste taxe, singura altă sursă substanțială de venit, 5,25%, provenind din facilitățile de suport pentru studenți.

### 1.3 Procesul de evaluare

Procesul de autoevaluare a fost desfășurat de către o echipă de autoevaluare (EAE) compusă din doi profesori universitari, doi conferențieri universitari, doi lectori universitari și doi studenți. Această echipă a reprezentat trei dintre cele nouă facultăți ale UTM, membrii săi provenind de la facultățile de Drept, Informatică și Psihologie. Toți membrii echipei dețin poziții în managementul UTM, cele mai proeminente fiind Prorectoratul și Președinția Senatului. Deși nu toate facultățile au fost reprezentate în EAE, comunitatea academică a UTM a participat activ la procesul de autoevaluare la toate nivelurile, furnizând date pentru raportul de autoevaluare (RAE), ca și feed-back pentru schițele acestui raport, care au fost publicate cu regularitate pe pagina de web a UTM. EAE a considerat că sarcina a fost destul de dificilă, pe de o parte din cauza faptului că RAE a trebuit să fie redactat în trei luni, și pe de altă parte din cauza unor greutăți în a convinge comunitatea academică în întregul său de beneficiile autoevaluării. În cele din urmă, totuși, RAE a fost considerat drept un mijloc util de a reflecta asupra situației curente a UTM și de a considera unele opțiuni pentru dezvoltarea viitoare.

Ca un rezultat al acestui proces, echipa PEI a primit un raport de autoevaluare (RAE) de 22 de pagini și 21 de anexe, însumând 55 de pagini, precum și 18 anexe suplimentare, însumând 133 de pagini. Ca atare, RAE a respectat metodologia PEI, așa cum este stipulată în ghiduri, și a acoperit nu numai datele privind cele patru întrebări cheie, ci și o anali-



ză SWOT detaliată. Pe baza RAE, în martie 2013 UTM a întocmit un Plan de Activități (RAE, Anexa 21). Această analiză apare ca având un impact asupra actualizării Planului Strategic al UTM deja existent pentru perioada 2012-2016 (RAE, Anexele 13 și 14). Numeroasele anexe includ, de asemenea, rezumate și versiuni complete ale unor documente de bază, cum sunt Carta UTM, Raportul Anual al Rectorului din aprilie 2013, Strategia de Cercetare a UTM și strategiile de cercetare ale facultăților pentru perioada 2012-2016, organigrame organizaționale, situații statistice privind corpul studentesc, situația financiară, chestionarele de evaluare ale cadrelor didactice, rezultatele evaluării interne a cadrelor didactice, precum și rezultatele evaluărilor anterioare ale ARACIS. Toate aceste bine elaborate informații au fundamentat și au sprijinit datele RAE și au furnizat echipei PEI o înțelegere cuprinzătoare a UTM.

Raportul de autoevaluare al UTM, împreună cu anexele inițiale, au fost trimise echipei de evaluare în aprilie 2013. Vizitele echipei de evaluare la UTM au avut loc în perioadele 15-17 mai 2013 și 17-20 noiembrie 2013, în campusul principal din București. Oricum, echipa de evaluare a avut ocazia să se întâlnească cu Decanul Facultății de Științe Economice – Târgu Jiu. După cum am menționat mai sus, în perioada dintre vizite UTM a furnizat echipei PEI documentație suplimentară.

Raportul de autoevaluare al UTM, împreună cu anexele inițiale, au fost trimise echipei de evaluare în aprilie 2013. Vizitele echipei de evaluare la UTM au avut loc în perioadele 15-17 mai 2013 și 17-20 noiembrie 2013, în campusul principal din București. Oricum, echipa de evaluare a avut ocazia să se întâlnească cu Decanul Facultății de Științe Economice – Târgu Jiu. După cum am menționat mai sus, în perioada dintre vizite UTM a furnizat echipei PEI documentație suplimentară.

Echipa de evaluare, numită în continuare „echipa”) a fost alcătuită din:

- Sokratis Katsikas, fost Rector al Universității Egeene, Universitatea din Piu-re, Grecia, conducătorul echipei;
- Thierry Chevaillier, Profesor Emerit, Universitatea din Burgundia, Franța;
- Johan Chloet, fost Director General, Colegiul Universitar Lessius, Belgia;
- Mikus Dubickis, student masterand, Universitatea Tehnică Riga, Lituania;
- Dorthe G. A. Hartmann, Director de Curs și Instructor în Engleză Aplicată, Universitatea din Greifswald, Germania, coordonatorul echipei.

Echipa dorește să își exprime sincerele sale mulțumiri Rectorului UTM, prof. univ. dr. Smaranda Angheni și Prorectorului UTM, prof. univ. dr. Dumitru Gheorghiu pentru buna primire și ospitalitate pe care ni le-au oferit în timpul celor două vizite. Mulțumiri deosebite adresăm profesorului Dumitru Gheorghiu, care a îndeplinit și rolul de persoană de contact pentru echipă, pentru pregătirea excelentă a vizitei și sprijinul oferit înainte și în timpul vizitei, precum și pentru efortul său aprofundat de traducere a documentației suplimentare din timpul vacanței de vară 2013. De asemenea, sunt datorate mulțumiri membrilor grupului de autoevaluare, precum și cadrelor didactice și studenților UTM cu care echipa s-a întâlnit și a discutat aspecte relevante, într-o manieră deschisă și constructivă. Adresăm mulțumirile noastre și partenerilor externi ai UTM, care s-au pregătit să se întâlnească cu echipa și au furnizat acesteia o înțelegere a UTM din diferite puncte de vedere.



## 2. Conducere și adoptarea deciziilor instituționale

---

### 2.1. Norme, valori, misiune, obiective

După cum se enunță în descrierea UTM, Carta Universității *Titu Maiorescu* este documentul fundamental care reglementează normele, valorile, misiunea și obiectivele Universității, în relație cu activitatea de conducere și adoptarea deciziilor instituționale. Pe baza acestui document sunt întocmite planuri strategice pe patru ani, precum și actualizări anuale ale acestora, ultimul plan fiind elaborat pentru perioada 2012-2016 și actualizat în 2013. Aceste planuri includ declarații privind politicile UTM, cum este obiectivul de a dobândi statutul de universitate de cercetare avansată și educație, menționat anterior.

### 2.2. Conducere și activități

#### *Structura conducerii și a managementului*

Conducerea UTM se bazează pe o structură pe trei niveluri, care include Senatul, puterea legislativă a UTM, precum și Rectoratul și Consiliul de Administrație<sup>4</sup>, acestea două formând puterea executivă a Universității.

Asociația Membrilor Fondatori ai UTM are încă o influență considerabilă. Asociația numește toți membrii Consiliului de Administrație. În plus, Președintele Asociației este și Președinte al Consiliului de Administrație. Consiliul de Administrație are 15 membri, dintre care 14 sunt membri ai UTM; în prezent, Rectorul, Prorectorul și 7 decani, inclusiv un decan de la Târgu Jiu, fac parte din Consiliul de Administrație. În prezent, Rectorul, Prorectorul și 7 decani, inclusiv un decan de la Târgu Jiu, fac parte din Consiliul de Administrație. Cu privire la statutul academic al membrilor, 13 profesori universitari sau conferențieri universitari fac parte din Consiliu, ceilalți fiind un lector universitar și un avocat. Zece dintre membrii Consiliului de Administrație sunt și membri ai Asociației Membrilor Fondatori.

Până acum, relația de cooperare dintre Senat, Rectorat și Consiliul de Administrație a funcționat foarte bine. Cu toate acestea, echipa ar dori să sublinieze că relația menționată s-ar putea confrunta cu dificultăți în viitor, atunci când compoziția membrilor Asociației Fondatorilor se va schimba și s-ar putea să nu se mai realizeze consensul în aceeași manieră în care s-a realizat până acum.

Un factor important în conducerea unei universități este gradul în care sunt implicați studenții. După cum am arătat în capitolul precedent, studenții au format o parte a grupului care a realizat Raportul de Autoevaluare. În general, implicarea studenților în structurile oficiale de conducere este nu este foarte dorită. În fapt, conducerea UTM a fost cea care a încurajat studenții să-și întemeieze o asociație a studenților. După cum a aflat echipa, un motiv pentru aceasta este acela că reprezentanții studenților în conducerea Universității sunt considerați a fi de partea administrației, mai curând decât de partea studenților. Pe de altă parte, reprezentanții studenților au dovedit mai curând în mod non-formal că pot sprijini cu succes studenții în subiectele lor de interes.

---

<sup>4</sup> Raportul face referire la „Administrative Council”, care este termenul folosit pentru acest corp în traducerea Legii Educației Naționale din 2011, în loc de „Management Board”, termen utilizat în RAE și Anexele acestuia.



După cum a remarcat comisia, există două linii de administrație în organigrama UTM (RAE, Anexa 12) subordonate la două tipuri de autorități. Unități cum ar fi Departamentul pentru Învățământ la Distanță, Departamentul de Specialitate cu Profil Psihopedagogic, Serviciul de Relații Internaționale, Programe Comunitare și Studenți Străini și Institutul de Studii, Cercetare, Dezvoltare și Inovare, care sunt implicate în așa-numitul proces primar privind aspecte de învățământ și cercetare, sunt supervizate de către Rector. Unități implicate în procese secundare sau de suport, precum marketingul, finanțele, resurse umane și IT, se subordonează Consiliului de Administrație. Ca o consecință, după cum a aflat echipa, contractele privind aspecte educaționale sunt semnate în principal de către Rector, în timp ce Președintele Consiliului de Administrație este responsabil pentru contractele privind aspecte financiare. Diviziunea responsabilităților este o opțiune pe care UTM a făcut-o deliberat pentru sistemul său de conducere și care, până acum, a funcționat. Cu toate acestea, după cum arată echipa, existența celor două linii de comandă pot cauza unele dificultăți în viitor, în special deoarece se poate ca acestea să nu fie întotdeauna convergente, astfel că proiectele educaționale sau de cercetare pot să nu aibă sprijinul proceselor secundare, dacă cele două linii de comandă urmăresc obiective diferite.

Strâns legat de acest subiect este faptul că Consiliul de Administrație este implicat în operațiile curente și managementul strategic. Echipa ar dori să recomande ca UTM să reconsidere rolul Consiliului de Administrație, astfel ca acesta să se concentreze asupra managementului strategic, ceea ce nu include numai stabilirea politicilor și strategiilor UTM, ci și controlul asupra managementului operațional, așa cum este acesta realizat de către Rectorat. S-ar putea ca o astfel de reconsiderare a rolului celor două corpuri administrative ale UTM să nu fie considerate ca fiind necesare în prezent, în condițiile în care majoritatea membrilor Asociației Fondatorilor constă încă din membri fondatori ai UTM. Oricum, oamenii și relațiile dintre aceștia se pot schimba și de aici poate să apară nevoia pentru o separare mai clară între managementul strategic și cel operațional.

De asemenea, după cum a înțeles echipa, există două grupuri de comitete la UTM, un grup stabilit de Senat și un alt grup stabilit de Consiliul de Administrație (RAE, Anexele 9 și 11). Deși comitetele Senatului pun mai mult accent pe aspecte legate de educație și cercetare, iar comitetele Consiliului de Administrație pun mai mult accent pe aspecte administrative, există numeroase zone în care cele două grupuri de comitete se suprapun. Este interesant de remarcat faptul că membri ai Consiliului de Administrație pot acționa ca experți în comitetele Senatului care au de-a face cu subiecte similare și reciproc. Una peste alta, echipa a aflat că o bună parte din munca administrativă este organizată și realizată de către aceste comitete. Echipa ar vrea să sublinieze că un dezavantaj al acestei abordări este supraîncărcarea substanțială a personalului didactic și de cercetare științifică cu munca administrativă a acestor comitete.

Practic, după cum a devenit evident de-acum, managementul la UTM este extrem de centralizat. Echipa a înțeles că UTM a funcționat cu succes în acest fel de la începuturile sale. Totuși, întrucât UTM intenționează să crească, atât în termenii subiectelor și programelor oferite, cât și în cei ai cercetării științifice realizate, un astfel de management centralizat nu poate fi menținut decât cu ajutorul unui număr sporit de personal administrativ. Echipa ar dori să sugereze că o alternativă ar fi aceea de a descentraliza aspecte importante ale managementului pe baza principiului subsidiarității<sup>5</sup> și astfel de a permi-

<sup>5</sup> Principiul subsidiarității, definit în Art. 5 al Tratatului Uniunii Europene, are menirea de a asigura luarea deciziilor cât mai aproape de cetățean, precum și verificarea permanentă a necesității întreprinderii unor acțiuni la nivel comunitar în lumina posibilităților existente la nivel național, regional sau local. Mai exact, este principiul conform căruia Uniunea nu întreprinde acțiuni (cu excepția domeniilor care țin exclusiv de





te mai multă responsabilitate la niveluri inferioare, cum este nivelul facultăților, ceea ce, de asemenea, ar putea să conducă la o motivație și o satisfacție sporite la aceste niveluri.

#### *Luarea deciziilor la nivel instituțional*

Pe baza abordării centralizate a managementului, luarea deciziilor are loc cel mai adesea de sus în jos, indiferent dacă se referă, de exemplu, la enunțuri privind politicile sau strategiile UTM. Procedurile sunt clare și transparente, ceea ce înseamnă că membrii comunității academice a UTM știu cum sunt luate deciziile, iar deciziile sunt comunicate. Cu toate acestea, după cum a aflat echipa, implicațiile deciziilor nu sunt făcute întotdeauna explicite, ceea ce poate conduce la împreriurarea ca acestea să nu fie aplicate în întregime. Pentru a da un exemplu, misiunea UTM de a furniza educație și cercetare științifică avansată este clar enunțată în Carta Universității și astfel este cunoscută întregii comunități academice. Tot așa, viziunea UTM de a deveni o universitate de cercetare științifică avansată și educație a fost bine enunțată. Cu toate acestea, ceea ce implică o astfel de viziune nu pare a fi complet clar întregului personal, după cum a înțeles echipa în timpul vizitelor sale și a întâlnirilor cu membrii facultăților. Similar, această viziune mai degrabă crucială este menționată în Planul Strategic pentru perioada 2012-2016. Cu toate acestea, aceasta nu a fost încorporată explicit în planurile strategice ale facultăților și nu au fost prevăzute sarcini și activități concrete în vederea atingerii acestui obiectiv la nivelul facultății.

În plus, s-ar putea să existe un acord cu privire la teme precum valorile și strategiile. Ceea ce lipsește, totuși, după cum a reținut echipa, este o documentare cuprinzătoare a acestor valori și strategii. În concepția echipei, aceasta se întâmplă din cauza faptului că UTM este o universitate încă tânără, în care majoritatea membrilor aparțin comunității membrilor fondatori și în care, într-o anumită măsură, există o tradiție de a transmite informația verbal. Oricum, aceste valori trebuie să fie complet documentate pentru două grupuri: pe de o parte, studenții trebuie să fie informați, pe de altă parte personalul trebuie să fie familiarizat cu valorile împărtășite, pe măsură ce un număr tot mai mare de noi cadre didactice și cercetători se vor alătura UTM pe măsură ce membrii fondatori vor ieși la pensie sau UTM se va dezvolta și astfel va avea nevoie de personal suplimentar.

#### *Planificarea strategică*

Planificarea strategică este semnificativă prin aceea că trăsăturile specifice ale conducerii și luării deciziilor devin cele mai evidente aici. Similar cu toate celelalte procese de luare a deciziilor, planificarea strategică se realizează cel mai adesea de sus în jos. După cum s-a menționat mai sus, echipa sugerează că acest lucru este posibil acum din cauza dimensiunii actuale a UTM, dar în același timp recomandă reconsiderarea acestei abordări și introducerea mai multor procese de luare a deciziilor de jos în sus, în special odată ce UTM va crește.

Planurile strategice, la nivelul Universității și al facultăților, sunt proiectate în mod normal pentru o perioadă de patru ani și sunt actualizate anual. Una peste alta, după cum a perceput echipa, aceste planuri au mai mult un caracter operațional, decât unul strategic. Aceasta se dovedește prin faptul că numeroase obiective sunt mai curând obiective pe termen scurt. Echipa sugerează că planurile strategice ar trebui să conțină obiective pe termen mediu și lung, care pot depăși foarte bine o perioadă de patru ani și care sunt independente de orice perioadă de mandat al unei structuri de conducere sau a unei

---

competența sa), dacă acestea nu sunt mai eficiente decât acțiunile întreprinse la nivel național, regional sau local. (Nota trad.)



funcții de conducere, cum este cea a rectorului. Un astfel de plan strategic pe termen lung trebuie să fie completat cu planuri operaționale pe termen scurt, cu termene și repere concrete.

În privința conținutului planurilor strategice, sunt acoperite numeroase aspecte care sunt în general incluse în astfel de documente. Cu toate acestea, domeniile esențiale, cum ar fi asigurarea calității, serviciile către societate și internaționalizarea, nu sunt tratate, dar ar trebui să se regăsească în viitoarele planuri strategice. În plus, echipa a anticipat că o analiză SWOT ar fi trebuit să fie fundamentul pentru actualul plan strategic. Echipa recomandă ca analizele SWOT să fie enunțate explicit și în viitoarele planuri strategice să se facă în mod explicit referire la aceste analize.

După cum s-a menționat anterior, dincolo de planul strategic al Universității, facultățile dezvoltă propriile lor planuri strategice. Pentru echipă nu a fost complet evident dacă și cum sunt revizuite aceste planuri și nici dacă planurile facultăților sunt în concordanță cu planul Universității. În plus, nu este în întregime clar mecanismul de a monitoriza dacă și cum sunt atinse obiectivele planurilor strategice, atât la nivelul facultății, cât și la nivelul Universității. Ca atare, echipa propune ca astfel de procese și rezultatele lor să fie documentate, în special ținând cont că UTM dorește să crească și să existe dincolo de termenele mandatelor celor care au implementat inițial procesele.

#### *Conducerea financiară*

Ca și managementul general, conducerea financiară este centralizată la nivelul UTM. După cum s-a subliniat în mod repetat mai sus, această abordare este încă aplicabilă în prezent, dar poate deveni un subiect critic odată ce Universitatea va crește. Conducerea financiară centralizată revine la faptul că bugetul este alcătuit și convenit, ca și monitorizat și executat, la nivel central.

Ca o consecință, deși decanii și administrațiile facultăților ca întreg știu cât poate cheltui facultatea, nu au controlul asupra bugetului și nu pot decide independent asupra felului în care să cheltuiască fondurile. Resursele financiare suplimentare pentru cercetarea științifică trebuie să fie solicitate separat. În general, după cum a aflat echipa, astfel de solicitări sunt ceva obișnuit. În plus, după cum a înțeles echipa, facultățile sunt considerate în principal ca fiind centre de cost, cu un buget de cheltuit. Totuși, echipa ar dori să sugereze ca facultățile să fie privite și ca centre de profit, dat fiind că ele furnizează cele mai multe venituri ale UTM prin atragerea de studenți în programele lor de studii. Această abordare va conduce la o structură financiară mult mai optimizată pentru luarea deciziilor strategice. O astfel de structură financiară, de exemplu, va arăta că există facultăți ale căror cheltuieli diferă în mod semnificativ față de venituri, facilitând astfel planificarea unor noi activități și sporind în același timp transparența în luarea deciziilor financiare.

După cum s-a arătat deja în secțiunea 1.2, se prevedea că în anul 2013 93,5 % din veniturile UTM vor depinde de taxele plătite de studenți. O astfel de dependență importantă poate să producă dificultăți în viitor, din două motive: mai întâi, UTM declinul demografic va conduce la descreșterea numărului de potențiali studenți care să dorească să studieze la toate universitățile, inclusiv la UTM. În al doilea rând, ca toate universitățile din România, UTM depinde de ARACIS în privința deciziei asupra numărului de studenți ce pot fi admiși în programele de studii. Neputând să decidă în mod liber asupra dimensiunii corpului său studențesc, UTM are un control limitat asupra veniturilor sale.



În vederea depășirii acestei situații, echipa propune ca UTM să-și reducă substanțial încrederea în taxele studenților ca parte a bugetului total. Aceasta se poate face prin intermediul diversificării surselor de venit și concentrarea mai puternică asupra unor centre de profit asupra cărora UTM își poate exercita decizia autonomă. UTM are la dispoziție mai multe opțiuni: mai întâi, poate investi în și beneficia mai mult de oferirea de infrastructură și facilități de suport pentru studenți, cum sunt locuri de cazare, restaurante și cluburi studențești. După cum a înțeles echipa, UTM se poate baza pe clienți care provin nu numai din propriul său corp de studenți, ci și din studenții de la alte universități vecine. În al doilea rând, UTM ar putea extinde considerabil amplitudinea de programe de învățare pe tot parcursul vieții, așa cum sunt prevăzute deja acestea în Planul Strategic al Universității pentru perioada 2012-2016. Echipa a reținut că actuala conducere consideră deja că astfel de programe ar atrage venituri suplimentare.<sup>6</sup> În al treilea rând, UTM ar putea analiza dacă și în ce fel pot fi exploatate comercial rezultatele activității de cercetare științifică. Echipa ar dori să sublinieze că acestea sunt doar unele dintre opțiunile ce pot fi investigate ulterior. În funcție de o astfel de analiză, UTM poate decide care dintre aceste opțiuni va fi urmată în viitor și în ce măsură.

Revenind la cheltuielile UTM, echipa a reținut că multe dintre acestea sunt inflexibile. În timp ce aproximativ 59,25% din cheltuieli se prevedeau pentru salarii în 2013, 12,75% se prevedeau pentru materiale didactice și de cercetare, chirii, întreținerea clădirilor și utilități, taxe și impozite și alte cheltuieli neprevăzute. Corespunzător, aproximativ 28% ar putea fi utilizate flexibil și ar fi, în fapt, cheltuite pe dotări și investiții.

Examinând aceste cifre, echipa a înțeles că există o anumită disproporție între planificarea strategică și finanțarea actuală și, după cât se pare, că prioritățile strategice nu sunt complet și explicit luate în considerare atunci când se întocmește bugetul. Pentru a da un exemplu, echipa a reținut că procentul din venituri care ar putea fi cheltuit flexibil a fost investit în infrastructură, mai curând decât să fie cheltuit pe dezvoltarea cercetării științifice avansate, declarată ca obiectiv strategic. Astfel, în opinia echipei, dacă UTM continuă să urmărească obiectivul de a deveni o universitate de cercetare științifică avansată și educație, veniturile ce pot fi accesate liber ar trebui să fie cheltuite pentru realizarea acestui obiectiv și ar trebui să fie investite, de exemplu, în cercetarea științifică. Oricum, dacă, pentru respectarea cerințelor guvernamentale, UTM trebuie să favorizeze în planificarea sa financiară investițiile în facilități, astfel de priorități trebuie să fie reflectate corespunzător în planul strategic al Universității. Una peste alta, așa cum propune echipa, planificarea strategică și cea financiară sunt interdependente și ar trebui să fie explicit și consistent relaționate în documente importante, cum sunt bugetul și planul strategic.

Echipa a reținut că bugetul UTM este întocmit anual, motivul fiind acela că, după cum a aflat echipa, totalul sumelor provenite din taxele plătite de studenți, care, așa cum s-a arătat mai sus, reprezintă cea mai mare parte a veniturilor UTM, nu poate fi cunoscut în avans și nici nu poate fi anticipat sau calculat pe o bază multianuală. Cu toate acestea, echipa ar dori să sublinieze că planificarea strategică este strâns legată de buget, precum și că împreună ar putea fi în mod ideal procese multianuale. UTM ar putea beneficia de astfel de planuri strategice și financiare multianuale și le-ar putea întocmi sub supoziția că ele pot deveni obiect de revizuire. Totuși, finanțarea anuală s-ar baza pe veniturile efective ce pot fi așteptate și ar fi astfel obligatorie. În acest fel, UTM ar profita de pe urma planificării pe termen lung, rămânând în același timp realistă în reconsiderarea cheltuielilor pe termen scurt pe baza veniturilor efectiv așteptate.

<sup>6</sup> „Obiectivul strategic 2.8”, în Planul Strategic al Universității Titu Maiorescu din București pentru perioada 2012-2016, citat după Raportul de autoevaluare al Universității Titu Maiorescu 2013, Anexa 13, p. 5.



### *Resurse umane*

În privința conducerii și a luării deciziilor la nivel instituțional în relația cu resursele umane, managementul UTM a reușit să creeze un mediu care este apreciat de către personal, fie acesta didactic sau administrativ. După cum a putut să observe echipa în timpul vizitelor sale la UTM, personalul este entuziast, dedicat și loial și se identifică cu instituția.

După cum s-a accentuat anterior, personalul academic este implicat în sarcini administrative într-o măsură semnificativă. Deși echipa înțelege că participarea la munca administrativă poate să ducă și la un mai mare angajament față de o instituție, ar recomanda ca personalul academic să fie eliberat de munca pur administrativă. Întrucât raportul studenți-personal academic este deosebit de bun, resursele umane suplimentare pot fi utilizate mai mult pentru cercetare științifică, servind astfel obiectivului major al UTM.

Recrutarea și promovarea la UTM sunt puternic dependente de reglementări legale stricte la nivel național. UTM împărtășește această constrângere cu toate celelalte instituții de învățământ superior din România. Una peste alta, echipa a înțeles că situația poate deveni încă și mai critică cu cât aceste reglementări se schimbă mai des. Echipa i s-a spus că UTM consideră că în ultima vreme este mai degrabă o provocare să se recruteze cercetători. În concepția echipei, există două motive pentru aceasta: pe de o parte, reglementările stricte pot face să fie dificil de recrutat personal corespunzător; pe de altă parte, UTM are a se confrunta cu o concurență severă în București și poate considera că este mai greu să concureze cu instituții publice aparent mai bine consacrate. Corespunzător, UTM trebuie să găsească mijloace alternative de a recruta cercetători, de exemplu prin colaborarea cu spitale, nu numai în privința stagiilor pentru studenți, ci și în privința cercetării științifice.

### *Autonomia*

Revenind la conducere și luarea deciziilor la nivel instituțional în cadrul UTM, descrise mai sus, UTM este în bună măsură autonomă în activitățile sale, cu unele restricții. În această privință pot fi identificate trei niveluri: în primul rând, ca întreg, UTM este limitată în autoritatea sa prin aceea că trebuie să intre în competiție cu reglementările legale naționale în privința recrutării și promovării personalului, precum și a cifrei de școlarizare, ca să dăm cele mai prevalente exemple. Aceasta este o constrângere împărtășită cu toate celelalte instituții de învățământ superior, indiferent că sunt publice sau particulare, pe care UTM nu o poate influența. În al doilea rând, la nivelul managementului Universității și al celor două corpuri executive, lucrurile apar ca și cum Rectoratul este ușor restricționat în autonomia sa de către Consiliul de Administrație. Echipa ar dori să sublinieze că în acest punct UTM ar putea să beneficieze de pe urma unei separări mai clare a managementului operațional al Rectoratului de managementul strategic al Consiliului de Administrație. Aceasta va permite ambelor corpuri executive să își atingă potențialul maxim în respectivele lor domenii de responsabilitate și competență decizională și, de asemenea, va permite Consiliului de Administrație să controleze mai ușor managementul operațional. În al treilea rând, facultățile sunt limitate în autonomia lor prin faptul că managementul este îndeosebi centralizat. Încă odată, echipa ar dori să recomande ca UTM să ia în considerare un management descentralizat la acest nivel, cu atât mai mult cu cât instituții mai mari beneficiază în mod obișnuit de pe urma unei mai mari autonomii la nivelul facultăților.



### 2.3. Asigurarea calității și capacitatea de schimbare

După cum s-a subliniat mai sus, UTM a reflectat asupra practicilor de conducere și luare a deciziilor instituționale și le-a reconsiderat. Astfel, UTM a dovedit că este capabilă de schimbare. Cu toate acestea, ceea ce ar vrea să arate echipa este aceea că astfel de practici trebuie să fie realizate mai conștient, într-o manieră mult mai formalizată și mult mai documentată. Aceasta ar fi cu deosebire avantajos pentru UTM de-a lungul viitoarelor sale dezvoltări.

### 2.4. Concluzii și recomandări

Pentru a conchide, ca universitate particulară, UTM se bazează pe o structură trinivelară de conducere, constând din Senat, Rectorat și Consiliul de Administrație. În timp ce Senatul îndeplinește o funcție legislativă, Rectoratul și Consiliul de Administrație împart funcții executive, pentru care au fost stabilite două linii paralele de autoritate și numeroase comitete. Cele mai multe procese de decizie au loc de sus în jos, fiind astfel la fel de centralizate, precum, de exemplu, planificarea strategică și conducerea financiară. Procesele de luare a deciziilor sunt transparente, chiar dacă nu sunt întotdeauna comunicate și documentate în totalitate și astfel duse până la ultimele lor consecințe.

După cum s-a subliniat, practicile și activitățile actuale au ajutat UTM să devină universitatea de succes care este astăzi. Pentru a putea să rămână o universitate de succes și de folos comunității și în viitor, atunci când UTM va crește în dimensiune, iar membri fondatori și membrii conducerii se vor retrage la pensie, echipa recomandă luarea în considerare a următoarelor aspecte:

- Consiliul de Administrație se poate concentra în totalitate asupra managementului strategic, ceea ce îi va permite să controleze mai eficient managementul operațional al Rectoratului, ceea ce va conduce în cele din urmă la un sistem mai eficient de control și echilibru.
- În același fel, echilibrul puterii dintre cele două corpuri executive, pe de o parte, și Senat, pe de altă parte, poate fi reconsiderat, iar rolul Senatului poate fi întărit în relația cu conducătorii celor două corpuri executive: Președintele și Rectorul.
- Se poate implementa un număr mai mare de proceduri de decizie de jos în sus decât de sus în jos, permițând astfel un management mai puțin centralizat.
- Dacă managementul este realizat atât la nivelul Universității, cât și la nivelul facultăților, trebuie să fie introduse proceduri care să asigure că deciziile strategice descentralizate să fie în conformitate cu deciziile strategice centralizate.
- Pentru a atinge acest obiectiv de monitorizare, trebuie să fie luate măsuri care să garanteze o documentare completă și o comparare a obiectivelor și rezultatelor atât în plan vertical, cât și în plan orizontal. În timp ce primul gen de măsuri este legat de compatibilitate, de exemplu, a strategiilor facultăților cu strategia Universității, cel de-al doilea gen de măsuri se referă la conexiunea dintre finanțare și planificarea strategică și înregistrarea oricărui schimbări posibile într-a astfel de planificare.

Una peste alta, o UTM bine dezvoltată va avea nevoie să comunice în mod clar mesaje esențiale, precum cele privind misiunea, viziunea, valori ș.a.m.d., ceea ce include nu nu-



mai comunicarea acestora în toate implicațiile pe care le pot avea, ci și documentarea lor completă.

### 3. Predare și învățare

---

#### 3.1. Norme, valori, misiune, obiective

Articolul 13 al Cartei Universității se referă la predare și învățare ca părți intrinseci ale misiunii UTM:

Misiunea universității este aceea de a genera și a transfera cunoștințe prin (...)

- formare inițială și continuă la nivel universitar și postuniversitar în scopul dezvoltării și perfecționării personale, al inserției profesionale, al dobândirii calificării și competențelor necesare mediului socio-economic, administrativ și cultural;
- educație și formare continuă a adulților.<sup>7</sup>

În mod corespunzător, UTM a dezvoltat programe de studii la toate cele trei cicluri de studii, ca și programe legate de învățarea pe tot parcursul vieții. În realizarea misiunii asumate, obiectivele prevăzute în Articolul 14 din Carta UTM pun un accent deosebit pe studiile universitare și postuniversitare, pe programele de master și doctorat. Mai mult, obiective clar enunțate ale UTM privind predarea și învățarea se referă la educația centrată pe student, promovarea mobilităților studenților și a cadrelor didactice, precum și pe dezvoltarea unei culturi a calității la UTM. Aceste obiective corespund obiectivului primordial de a adera la criteriile stabilite prin Declarația de la Bologna, precum și la cele prevăzute în legislația națională.<sup>8</sup> Obiectivele prevăzute în Titlul I, Capitolul III „Misiune și obiective” sunt detaliate mai departe în alte titluri și capitole ale Cartei; educația centrată pe student, de exemplu, este detaliată în Titlul II, Capitolul VII.

Normele și obiectivele sunt detaliate și fundamentate încă mai mult în diferite regulamente, care prevăd, de exemplu, organizarea și desfășurarea studiilor în toate cele trei cicluri, evaluarea rezultatelor învățării, aplicarea Sistemului European de Credite Transferabile. În cele din urmă, obiective concrete de atins la anumite termene sunt formulate în capitole ale planurilor strategice ale UTM și facultăților acesteia. Progresele realizate în îndeplinirea acestor obiective sunt expuse, de exemplu, în Raportul Anual al Rectorului.

#### 3.2. Conducere și activități

În general, activitățile de predare și învățate la UTM sunt influențate pozitiv de faptul că profesorii și studenții formează o organizație a învățării. Aceasta este o trăsătură distinctivă a UTM și un avantaj competitiv. UTM oferă un mediu de învățare și cultură în care studenții și cadrele didactice sunt în mod egal angajați la a învăța și respectiv a preda, la a coopera deschis în echipe de învățare pentru a realiza viziunea și obiectivul final de a

---

<sup>7</sup> Articolul 13, Capitolul III, Titlul I, în Carta UTM, citat după Universitatea Titu Maiorescu din București, 2013, Raport de Autoevaluare, Anexa 7, p. 1.

<sup>8</sup> Articolul 14, Capitolul III, Titlul I, în Carta UTM, citat după Universitatea Titu Maiorescu din București, 2013, Raport de Autoevaluare, Anexa 7, p. 1.



avansa în cunoaștere și competențe. Această abordare este reflectată în relațiile aproape colegiale dintre studenți și personalul didactic. Astfel, studenții sunt entuziași și foarte mulțumiți de studiile lor la UTM.

După cum s-a subliniat deja în capitolul anterior, UTM are un punct tare în aceea că selectează personal calificat și angajat la a oferi activități educaționale de înaltă calitate. Aceasta se datorează în parte faptului că un procent însemnat de cadre didactice sunt experți în domeniile lor și au acumulat experiență practică fie înainte de a deveni cadre didactice, fie de când sunt la UTM. Ei sunt dispuși să împărtășească din experiența lor practică studenților în timpul seminariilor și laboratoarelor. În plus, ei îi pot invita pe studenți la locurile lor de muncă, permițându-le astfel să treacă prin aplicațiile practice ale cunoștințelor dobândite la prima mână în Universitate.

UTM reușește să ofere învățământ de înaltă calitate și educație centrată pe student prin aceea că, mai întâi, studenții sunt expuși la situații autentice de învățare. Facultatea de Drept, de exemplu, organizează procese simulate în care studenții pot exercisa roluri juridice în cadrul unor scenarii similare cazurilor reale. În al doilea rând, experiența practică este o parte inerentă și obligatorie a tuturor programelor universitare, cu patru săptămâni pe an la programele de studii Medicină, Medicină Dentară și Farmacie și cu trei săptămâni pe an la toate celelalte programe. În această privință, UTM oferă ajutor în asigurarea locurilor de practică, în general, și organizarea unor perioade de formare profesională împreună cu parteneri externi recunoscuți pentru studenți excepționali, în particular.

În ceea ce privește programele de studii, echipa a remarcat că UTM urmărește să ofere programe inovatoare în toate cele trei ciclurile, inclusiv un număr crescând de programe interdisciplinare. De exemplu, în ceea ce privește primul ciclu, UTM a introdus un program de studii de licență de limbi moderne aplicate. Acest program are în vedere o abordare profesională în mod clar orientată către practică, prin contrast cu studiul tradițional și doar academic al filologiei. În privința celui de-al doilea ciclu, au fost înființate noi programe de master, care îmbină informatica și medicina, ca și managementul și sportul, oferind astfel o abordare în mod clar interdisciplinară. În privința celui de-al treilea ciclu, studenții-doctoranzi au prilejul de a se angaja în proiecte de cercetare interdisciplinare și inovatoare, prin aceea că îmbină, de exemplu, informatica cu științele economice sau se concentrează asupra dreptului securității alimentare. După cum cei de la UTM au subliniat în mod repetat, astfel de programe sunt inițiate pe baza schimburilor regulate cu partenerii externi și piața muncii. Acest palier de programe de studii poate fi extins încă și mai mult pentru a da UTM un avantaj competitiv încă și mai puternic.

În timpul celor două vizite, echipa a aflat că la UTM sunt utilizate o mulțime de metode moderne de predare, precum și că există o înțelegere a proceselor de predare și învățare care este împărtășită în mod obișnuit la nivelul facultăților. Cu toate acestea, predarea și învățarea pot fi îmbunătățite, dacă metodele de predare și învățare ar fi clar definite și propagate, și astfel instituționalizate în întreaga Universitate. Două exemple pot fi aduse aici: mai întâi, în cazul mai multor discipline, personalul academic a reușit să aplice o abordare de tip rezolvare de probleme în activitatea lor didactică, în timp ce în cazul altor discipline lucrurile nu stau, încă, astfel. Dacă la nivelul UTM ca întreg s-ar disemina metode de predare inovative și până la urmă mai eficiente, atunci toate programele și toți studenții ar beneficia de acestea. Aceasta se poate realiza, de exemplu, prin înființarea unui program de dezvoltare profesională. Un astfel de program ar putea fi organizat și desfășurat de către Departamentul de Specialitate cu Profil Psihopedagogic care, după cum a înțeles echipa, se ocupă în prezent cu formarea inițială și anumite cursuri de aprofundare dar nu oferă încă un program cuprinzător de dezvoltare profesională. Ca o parte



a acestui program, pot fi diseminate bune practici și inițiative, cum ar fi inițierea unor premii pentru activitatea didactică, pentru a sublinia importanța perfecționării didactice de-a lungul carierei universitare. În al doilea rând, la UTM a fost lansată o platformă e-learning de succes pentru unele programe; încă odată, toate programele, în special cele la distanță, pot beneficia de acest instrument eficient, dacă ar fi introdus pentru toate programele în perioada următoare și astfel ar face ca UTM să exceleze și mai mult în comparație cu alte universități.

Echipa a înțeles, de asemenea, că în dezvoltarea planurilor de învățământ sunt implicați și parteneri externi. La nivelul UTM; a fost înființat un Comitet pentru Relația cu Mediul Economic și Social. O bună parte din această formă de colaborare, după cum a reținut echipa, are loc la nivelul facultăților, și pare a fi, cel puțin parțial, inițiată ad-hoc și pe baza unor relații personale, chiar dacă se pare că au fost stabilite și unele relații de colaborare mai formalizate. Ca atare, echipa ar dori să sugereze ca UTM să își formalizeze și să își instituționalizeze schimburile cu parteneri externi, precum și implicarea unor astfel de experți în dezvoltarea unor noi programe de studii și planuri de învățământ, ca și în evaluarea calității acestora. Pe lângă stabilirea unor schimburi regulate, această măsură ar trebui să includă, de asemenea, documentarea completă și monitorizarea acestei colaborări. După cum s-a subliniat mai sus, acest pas ar deveni cu atât mai important, cu cât UTM s-ar dezvolta mai mult.

### 3.3 Practicile de asigurare a calității și capacitatea de schimbare

Evaluarea calității în predare și învățare se axează în bună măsură pe evaluarea periodică a cadrelor didactice. Aceasta se realizează prin auto-evaluare, evaluare colegială, evaluarea de către directorul de departament și evaluarea cadrelor didactice de către studenți. Chestionarele respective au fost întocmite în așa fel încât să înregistreze atât implicarea studenților, cât și atitudinea cadrelor didactice față de studenți, utilizarea de către aceștia a metodelor de predare, capacitatea de a prezenta clar informația, precum și relevanța conținutului predat pentru dezvoltarea profesională viitoare a studenților. Rezultatele sunt prezentate decanului și Senatului. În cazul unor rezultate negative, acestea sunt discutate cu titlu personal între personal și decan.

Programele de studii și planurile de învățământ sunt, de asemenea, evaluate și reconsiderate la nivelul personalului, al facultății și al Universității, ca și în schimburi cu parteneri externi. Pot fi implicați și reprezentanți ai studenților, dacă apar astfel de cereri din partea studenților, de exemplu în privința creșterii numărului de ore de activitate practică. Aici, decanii sunt abordabili și gata să ajute și să îmbunătățească nivelul calitativ al programelor de studii.

Ca și în cazul proceselor de conducere și luare a deciziilor descrise mai sus, echipa ar dori să sugereze, după cum se va detalia în capitolul 6 dedicat culturii calității, ca aceste chestionare să fie întocmite mai întâi pentru a defini ce anume conțin efectiv criteriile de evaluare, înainte de a le cere studenților să evalueze cu ajutorul acestora. În acest fel, se vor produce o înțelegere mai clară și un acord asupra a ceea ce înseamnă calitatea în predare și învățare în UTM și care este modelul educațional subiacent. Din informațiile pe care le-a putut strânge echipa în privința proceselor de asigurare a calității programelor de studii și a planurilor de învățământ, se pare că au loc evaluări periodice. Cu toate acestea, se pare că este necesar să se formalizeze și să se documenteze mai mult aceste procese.





Una peste alta, UTM a dovedit că are capacitate de schimbare atât în privința activităților de predare și învățare și a activității permanente de îmbunătățire a programelor existente, cât și în privința proiectării de noi programe de studii bazate pe ultimele dezvoltări și evoluții ale societății și ale pieței muncii. Întrucât cea mai mare parte a acestor activități se realizează la nivelul facultăților, echipa recomandă introducerea unor măsuri bine definite de documentare și monitorizare la nivelul întregii Universități, ceea ce va crește calitatea activităților de predare și învățare și va contribui la creșterea competitivității Universității.

### 3.4 Concluzii și recomandări

Pentru a conchide, activul UTM în privința predării și învățării este organizația de învățare care s-a creat cu succes printre cadre didactice și studenți. Predarea este plină de satisfacții pentru studenți, având în vedere că un procent mare de specialiști practicieni fac parte din corpul didactic, oferindu-le acestora situații de învățare autentice, și au putut fi detectate o mulțime de bune practici în învățare. Programele de studii la toate cele trei niveluri sunt reconsiderate în mod constant, inclusiv în colaborare cu parteneri externi, fiind astfel inovatoare, ceea ce include o proiectare interdisciplinară semnificativă a acestora.

Cu toate acestea, echipa ar dori să sugereze ca UTM să dezvolte standarde la nivel de Universitate, legate de un model educațional, care trebuie să fie clar definite, iar informația despre acestea să fie diseminată. Astfel de definiții despre metodele de predare preferate ar putea fi sprijinite de informații despre bunele practici la UTM și ar putea fi implementate printr-un program de formare profesională. Considerând procesul de evaluare a calității, definirea standardelor va favoriza înțelegerea evaluării și va produce rezultate cu o valoare informativă mai mare, ce vor putea fi ulterior utilizate pentru a îmbunătăți activitățile de predare și învățate. De asemenea, evaluarea programelor de studii ar beneficia de pe urma unor standarde clar definite, ca și de pe urma unor proceduri formalizate și documentate, care vor deveni din ce în ce mai importante pe măsura dezvoltării pe mai departe a UTM. În acest fel, UTM ar fi mai bine pregătită pentru piața înalt competitivă a învățământului superior din România.



## 4. Cercetarea științifică

---

### 4.1. Norme, valori, misiune, obiective

Ca și predarea și învățarea, cercetarea științifică este o parte intrinsecă a misiunii UTM, așa cum s-a stabilit în Carta UTM, care, la Articolul 13 prevede că:

Misiunea universității este aceea de a genera și a transfera cunoștințe prin (...)

- cercetare științifică avansată.<sup>9</sup>

Ca și în cazul activităților de predare și învățare, activitățile de cercetare științifică, obiectivele și organizarea acestora sunt detaliate în părți ulterioare ale Cartei, și anume în Titlul II, Capitolul V. Legislația națională în materie, ca și reglementările europene, incluzând Declarația de la Bologna, sunt normele externe la care se presupune că trebuie să se conformeze UTM.

Este interesant de remarcat faptul că cercetarea științifică este menționată pe primul loc în enunțarea misiunii UTM, înainte să se facă referire la educația academică în cele trei cicluri și la educația pe tot parcursul vieții. Acest fapt corespunde obiectivului primordial și ambițios al UTM de a deveni o universitate de cercetare științifică avansată și educație.

UTM nu are în vedere cercetarea științifică doar în planurile sale strategice, la nivelul Universității sau la cel al facultăților, ci și la nivelul unor strategii de cercetare specifice ale Universității și ale facultăților, care se referă la aceeași perioadă de timp ca și planurile strategice generale. Strategia de cercetare a Universității furnizează principii și obiective generale, cum sunt sprijinirea activităților de cercetare științifică, publicarea rezultatelor cercetării în publicații recunoscute, participarea la conferințe etc. Aceste obiective vor fi atinse, de exemplu, prin creșterea numărului de cercetători angajați cu normă întreagă, oferirea de burse studenților-doctoranzi, stimularea colaborării cercetătorilor UTM din diferite domenii, precum și creșterea accesului la infrastructuri de cercetare performante.<sup>10</sup> Planurile de cercetare ale facultăților prezintă obiective strategice și operaționale specifice, precum și modalități de valorificare a rezultatelor cercetării. Aceste modalități au în vedere în principal valorificarea academică prin publicarea în reviste și comunicarea acestora la conferințe științifice, dar și brevetarea rezultatelor cercetării științifice.<sup>11</sup> În plus, au fost adoptate regulamente detaliate pentru activitățile de cercetare. În fine, activitățile de cercetare și valorificarea rezultatelor acestora constituie o parte importantă a Raportului Anual al Rectorului.

### 4.2. Conducere și activități

Atunci când a vizitat UTM, echipa a remarcat o determinare puternică a corpului academic de a se angaja în activități de cercetare științifică. Echipa a fost informată că personalul didactic publică în medie două până la trei articole pe an, ceea ce este mai mult decât

---

<sup>9</sup> Articolul 13, Capitolul III, Titlul I, în Carta UTM, citat după Universitatea Titu Maiorescu din București, 2013, Raport de Autoevaluare, Anexa 7, p. 1.

<sup>10</sup> Strategia de Cercetare pentru Perioada 2102-2016 (Rezumat), 2012, citat după Universitatea Titu Maiorescu din București, 2013, Raport de Autoevaluare, Anexa Suplimentară 24, p. 2.

<sup>11</sup> Strategia de Cercetare a Facultății de Informatică pentru Perioada 2012-2016, citat după Universitatea Titu Maiorescu din București, 2013, Raport de Autoevaluare, Anexa Suplimentară 25, p. 2.



cerința de a publica un articol pe an, stipulată în reglementările naționale. Personalul didactic este bucuros să aloce 15% până la 20% din timpul lor cercetării științifice și ar fi interesați să dedice mai mult timp cercetării.

Învățământul și cercetarea nu sunt considerate entități separate. Dimpotrivă, cercetarea insuflă învățământul la UTM, după cum a aflat echipa în timpul vizitelor sale. Studenții nu sunt pur și simplu consumatori ai cercetării științifice, fiind implicați în cercetare încă din primul ciclu de studii. Pe baza studierii unor cazuri reale în drept, de exemplu, studenții nu numai că rezolvă sarcina de a aplica legile în vigoare, dar reconsideră aplicabilitatea acestora și sunt încurajați să reflecteze asupra felului în care legea poate fi modificată și îmbunătățită, dacă este cazul. Rezultatul acestor activități este consemnat în articole științifice. Lucrările excelente pot dobândi recunoaștere prin aceea că autorul / autorii participă la lucrările conferințelor științifice organizate în cadrul UTM. După cum se va explica mai detaliat în capitolul 5 referitor la serviciile către societate, studenții își pot alege teme de cercetare consultând un site web recent înființat, care colectează solicitări de cercetare din partea Asociației pentru Afaceri Mici și Mijlocii și a Asociației Tinerilor Antreprenori din România. Pentru familiarizarea cu standardele cercetării științifice, metodologia cercetării științifice este predată opțional studenților din primul și cel de-al doilea ciclu, iar la ciclul de studii de doctorat această disciplină este obligatorie.

Un punct tare al UTM constă din identificarea unor nișe de cercetare inovatoare și interdisciplinare, precum și în stabilirea unor relații de parteneriat și colaborare cu instituții academice și de afaceri. Pentru a da un exemplu, una dintre cele trei nișe principale este informatica medicală. Aici, UTM a reușit să producă cercetare îmbinând teme de psihologie, IT și medicină. Această arie de cercetare este și un exemplu pentru felul în care UTM a reușit să realizeze o colaborare cu Siemens, realizând astfel unul dintre obiectivele majore ale strategiilor de cercetare ale Universității și facultăților, obiectivul decisiv fiind o mai mare vizibilitate națională și internațională. Nu numai că Siemens va finanța și va înființa trei laboratoare și o platformă IT, dar are și planuri de a desfășura cercetări în colaborare cu UTM după înființarea acestor laboratoare și astfel de a continua colaborarea. Mai mult, este de așteptat ca rezultatele cercetării științifice la UTM să conducă la inventarea de echipamente medicale. În această privință, cercetătorii de la Institutul de Cercetări Medicale speră să breveteze astfel de invenții, ceea ce, după cum crede echipa, va da Universității posibilitatea de a exploata comercial aceste invenții și inovații.

UTM a făcut un mare pas înainte în promovarea cercetării științifice prin reorganizarea structurii sale de cercetare. Cele nouă centre de cercetare, care erau entități independente, au fost reunite sub auspiciile Institutului de Studii, Cercetare, Dezvoltare și Inovare (ISCDI). ISCDI a fost înființat nu numai pentru a coordona proiectele de cercetare, a asigura sustenabilitatea financiară a cercetării științifice și a înființa platforme interdisciplinare, ci și pentru a promova vizibilitatea cercetării prin organizarea de conferințe și asigurarea publicării volumelor conferințelor și rezultatele cercetărilor științifice în general și în reviste indexate ISI în particular.<sup>12</sup> Pe lângă ISCDI, recent a fost înființat cu succes un Institut de Cercetări Medicale. Una peste alta, o structură de cercetare mai centralizată va stimula în mod evident cercetarea științifică interdisciplinară.

Cât privește obiectivul primordial de a deveni o universitate de cercetare științifică avansată, totuși, echipa trebuie să recunoască faptul că nu a găsit suficiente indicii care să arate că această tranziție a fost pe deplin planificată strategic și operațional, că progresele au fost monitorizate în întregime și nici că proiectul a fost suficient sprijinit fi-

<sup>12</sup> Planul Strategic al Universității Titu Maiorescu din București pentru perioada 2012-2016, citat după Raportul de autoevaluare al Universității Titu Maiorescu 2013, Anexa 13, p. 5.



nanciar în general și în termenii resurselor umane în particular. Dincolo de viziunea și strategia globale, se pare că lipsește un plan operațional cu termene concrete și etape intermediare. În timp ce obiectivul menționat pare a fi implicat în Carta Universității și este enunțat în general în Planul Strategic al Universității, acesta nu este menționat în mod specific și nici detaliat în mod explicit în strategiile de cercetare ale Universității și facultăților, dacă Planul de Cercetare al Facultății de Informatică poate fi considerat reprezentativ pentru toate strategiile de cercetare ale facultăților.

În lumina strategiei sale globale de cercetare, UTM va trebui să ia o decizie fundamentală în privința următoarelor două variante, și astfel să acorde prioritate uneia dintre ele: pe de o parte, poate continua să se concentreze asupra nișelor de cercetare științifică deja existente și să exceleze în acestea. Pe de altă parte, UTM poate decide să întemeieze facilități de cercetare în toate disciplinele din interior, ceea ce poate fi esențial pentru atingerea scopului final de a deveni o universitate de cercetare științifică avansată și educație. Pe baza acestei decizii strategice, UTM va dezvolta ulterior un plan operațional, care va trebui să fie oglindit și reflectat în resurse disponibile, atât financiare, cât și umane, și care trebuie documentat corespunzător.

În plus, echipa a observat că UTM trebuie să stabilească un mecanism de suport administrativ cuprinzător pentru cercetători și astfel să pună în aplicare pe deplin ceea ce a fost stabilit ca obiectiv pentru ISCDI. Echipa sugerează că personalul calificat în acest sens este esențial pentru această sarcină, astfel că trebuie să fie recrutat. Un astfel de personal administrativ cu competențe în atragerea și administrarea fondurilor de cercetare, precum și în exploatarea rezultatelor cercetării îi va scuti pe cercetători de sarcini mai curând birocratice de care ei nu sunt nici interesați, nici calificați să le îndeplinească. Ca o consecință, UTM poate să se asigure că ciclul inovării este închis, precum și că atât Universitatea, cât și societatea pot beneficia de rezultatele cercetării.

Mai mult, UTM ar putea profita chiar mai mult de motivarea personalului și a studenților-doctoranzi, dacă ar fi oferite stimulente pentru a desfășura activități de cercetare. Deși echipa a înțeles că obținerea de sprijin financiar suplimentar este o sarcină ce poate fi provocatoare, personalul poate fi la fel de bine încurajat să desfășoare activități de cercetare în vederea recunoașterii academice. O astfel de recunoaștere ar putea fi realizată printr-o listă anuală a Rectorului de excelență în cercetarea științifică. Tot așa, UTM ar putea considera reducerea normei didactice și a sarcinilor administrative ale personalului academic, pentru a avea mai mult timp pentru cercetare. Având în vedere că raportul studenți-personal didactic este mai mult decât satisfăcător, aceasta se poate realiza fără o realocare ulterioară a resurselor. Totuși, ar putea fi considerată posibilitatea unei remunerări financiare a studenților-doctoranzi, astfel încât aceștia să nu fie nevoiți să-și mai acopere costurile de participare la conferințe sau de publicare a rezultatelor cercetărilor lor. În general, echipa sugerează Universității ca resursele financiare alocate cercetării științifice să fie distribuite pe o bază competitivă.

### **4.3. Practici de evaluare a calității și capacitatea de schimbare**

Ca și în cazul predării și învățării, echipa a recunoscut o motivare puternică la UTM pentru îmbunătățirea cercetării științifice, atât cantitativ, cât și calitativ. Pe de altă parte, UTM a scos la concurs un număr de 11 posturi de cercetători cu normă întreagă. Chiar dacă aceste posturi nu s-au ocupat, probabil din cauza mediului competitiv din București, ca și din cauza exigențelor stricte ale legislației naționale în materie, această mișcare arată că UTM a realizat că are nevoie de mai multă cercetare științifică. Echipei nu îi este totuși clar ce strategie a urmărit UTM atunci când a intenționat să recruteze cercetă-



tori în domenii atât de diferite, cum sunt ingineria aerospațială, robotică, psihologie, fizică, drept, matematică, informatică și management, unele dintre aceste domenii, cum sunt ingineria aerospațială și fizica, nefiind nici măcar parte din amplitudinea subiectelor predate la UTM și astfel nefiind reprezentate de nici una dintre facultăți. Pentru a da un alt exemplu, UTM a dovedit că are și capacitatea de a schimba structurile de cercetare pentru a permite o administrare mai coordonată și astfel mai efectivă a cercetării. În felul acesta a fost înființat ISCDI. Este interesant de remarcat, totuși, că atunci când a fost considerat Institutul de Cercetări Medicale, acesta nu a fost integrat în ISCDI, ci a fost înființat ca un institut de cercetare independent.

Una peste alta, echipa nu a putut să identifice care dintre practicile de evaluare, cum sunt cele descrise mai sus, au fundamentat și justificat respectivele decizii strategice și operaționale. Echipa a presupus că aceste decizii ar fi putut fi bazate fie pe coincidențe și oportunități deschise pentru UTM, fie pe o analiză și evaluare complete, dar insuficient monitorizate și documentate. În ceea ce privește evaluarea cercetării științifice, echipa a aflat cu interes că se vor stabili indicatori de performanță, precum și un sistem de măsurare a rezultatelor cercetării pentru anul universitar 2014-2015. Aici, ca și în cazul celorlalte standarde, va fi esențial ca aceste instrumente să fie definite în mod clar pentru întreaga instituție și să fie diseminate corespunzător, înainte de a se introduce instrumente de asigurare a calității. Aceste din urmă instrumente ar trebui să evite simpla inventariere a numărului de publicații pe an, și astfel concentrarea exclusivă asupra cantității în cercetare, ci să furnizeze informație substanțială asupra calității cercetării.

#### 4.4. Concluzii și recomandări

Una peste alta, UTM a creat o atmosferă și un mediu cu potențial pentru excelență în cercetarea științifică, având în vedere că personalul academic și studenții-doctoranzi sunt puternic motivați să contribuie la activitățile de cercetare. UTM a reușit să dezvolte cercetarea în anumite nișe, recunoscute național și internațional, după cum dovedesc colaborările cu organizații academice și de afaceri. UTM a făcut primul pas în sprijinirea mai eficientă a cercetării științifice prin înființarea unui institut central, care promovează cercetarea interdisciplinară, pe de o parte, și care, potrivit obiectivelor sale, este menit să ajute cercetătorii în privința sarcinilor administrative, legate fie de finanțarea cercetării, fie de diseminarea rezultatelor.

Având în vedere că viziunea UTM este aceea de a deveni o universitate de cercetare avansată și educație, următorul pas care trebuie să fie făcut, după cum recomandă echipa, este acela de a lua decizia strategică între a investi în cercetare în nișele deja stabilite sau de a dezvolta cercetare în cadrul tuturor disciplinelor practicate la UTM. Această decizie va avea un impact major asupra alocării resurselor financiare și umane, ceea ce va trebui să fie documentat și monitorizat. Indiferent care va fi decizia, trebuie creat un mecanism cuprinzător de suport administrativ, care să închidă ciclul inovării, astfel ca personalul academic, studenții-doctoranzi și cercetătorii să se poată concentra asupra muncii lor științifice, în timp ce administratori profesioniști se ocupă de sarcini auxiliare. Această măsură va spori motivația personalului academic și de cercetare care, ca un rezultat, va alocă mai mult timp cercetării. O astfel de atmosferă ar putea fi sprijinită și mai mult prin oferirea de recunoaștere academică pentru excelență în cercetare pentru personalul academic și va conduce la sprijinirea studenților-doctoranzi și din punct de vedere financiar. Sprijinul financiar pentru proiectele de cercetare s-ar putea baza pe competiție. În final, după cum UTM a și considerat deja în planurile sale, un sistem de măsurare a rezultatelor cercetării, bazat pe o definiție clară a standardelor și aflat în relație cu indicatori de performanță, aplicați și diseminați în întreaga Universitate, va îmbunătăți cercetarea științifică la UTM.



## 5. Servicii către societate

---

### 5.1. Norme, valori, misiune, obiective

După cum este enunțat în Carta Universității, misiunea declarată a UTM este aceea de a-și educa studenții pentru dobândirea „competențelor necesare mediului socio-economic, administrativ și cultural.”<sup>13</sup> Oferirea de servicii către societate este, de asemenea, o misiune clară, atunci când se pune problema asigurării calității:

UTM consideră că asigurarea calității activităților sale educaționale și de cercetare științifică este un proces menit să îmbunătățească permanent nivelul absolvenților săi și să garanteze societății că aceștia au dobândit abilitățile, competențele și cunoștințele cerute.<sup>14</sup>

UTM își îndeplinește misiunea declarată prin aceea că oferă societății profesioniști înalt calificați, după cum dovedesc reacțiile pozitive ale partenerilor externi, care confirmă cunoștințele, excelența și înalta performanță a absolvenților săi în domeniile de studii pe care le-au urmat, ca și în privința abilităților transferabile.

### 5.2. Conducere și activități

Dincolo de faptul că UTM oferă societății profesioniști înalt calificați, ceea ce constituie un obiectiv pe care orice instituție academică este obligată să îl urmărească, UTM excellează în diferite proiecte având ca scop oferirea de servicii către societate, ce vor fi prezentate în cele ce urmează.

Mai întâi de toate, au fost întreprinse recent câteva acțiuni preliminare pentru a oferi servicii de cercetare aplicată pentru întreprinderi mici și mijlocii și pentru tineri antreprenori. În fapt, au fost stabilite relații de colaborare cu reprezentanți ai ambelor grupuri. A fost înființat un website pe care IMM-urile și tinerii antreprenori își pot posta solicitările. UTM decide cărora dintre studenții săi, i.e. din ciclul de studii de licență, de master sau de doctorat, și din ce domeniu sau specializare li se pot aloca sarcini de cercetare pe temele respective. Ca urmare, cercetarea științifică este adaptată cerințelor pieței, iar studenții sunt conectați la această piață și învață care sunt cerințele sale.

În al doilea rând, UTM furnizează servicii de consultanță pentru notari. Există o colaborare constantă între personalul academic al UTM și reprezentanți ai Uniunii Naționale a Notarilor Publici din România și Institutul Notarial Român în privința organizării și desfășurării concursurilor pentru notari publici.

În al treilea rând, infrastructura UTM este deschisă pentru studenți și societate în general. În privința studenților de la alte universități, ei sunt bineveniți să folosească facilitățile pentru studenți, de exemplu, să ia masa la cantina-restaurant a UTM. De asemenea,

---

<sup>13</sup> Articolul 13, Capitolul III, Titlul I, în Carta UTM, citat după Universitatea Titu Maiorescu din București, 2013, Raport de Autoevaluare, Anexa 7, p. 1.

<sup>14</sup> 1. Dispoziții generale, în Codul Asigurării Calității în Educație și Cercetarea Științifică, 2013, citat după Universitatea Titu Maiorescu din București, 2013, Raport de Autoevaluare, Anexa suplimentară 28, p. 1.



societatea poate beneficia de serviciile oferite de Centrul Clinic Privat de Medicină Dentară și de recent înființatul Centru Medical de Diagnostic și Tratament.

În al patrulea rând, UTM sprijină unele structuri sociale. UTM a reușit să stabilească relații de colaborare cu o instituție publică ce oferă chirurgie dentară pentru persoane defavorizate. Studenții din ultimul an de la Medicină Dentară lucrează pe pacienți, fiind supravegheați de personal pe deplin calificat. Stagiarii care au beneficiat de aceasta în timpul studiilor continuă adesea să-și ofere serviciile pro-bono în această instituție după absolvire.

Dincolo de aceste activități, echipa recomandă UTM să considere dezvoltarea unor programe de învățare pe tot parcursul vieții, mai cuprinzătoare decât cele existente până acum. Astfel de programe ar îndeplini două scopuri: pe de o parte, UTM ar oferi într-o mai mare măsură servicii societății și ar deveni mai vizibilă sub acest aspect. Pe de altă parte, cursurile oferite prin programele de învățare pe tot parcursul vieții ar permite Universității să obțină profit financiar și astfel să-și sporească veniturile.

După cum a aflat cu interes echipa, există un Consiliu pentru Relația cu Mediul Economic și Social, care include 40 de parteneri externi cu legături cu cele 9 facultăți ale UTM. Acești parteneri sunt reprezentanți ai unor organizații de afaceri sau administrative, care oferă în mod obișnuit locuri de practică pentru studenți, colaborează în proiecte, inclusiv de cercetare științifică sau oferă consultanță și schimb de informații despre piața muncii facultăților respective. În timp ce primele două tipuri de colaborare au loc pe baza unor înțelegeri formale, cum sunt contractele, schimbul de informații se desfășoară pe baze neformale, chiar dacă în mod regulat, unele facultăți participând la așa-numitele săptămâni de informare, desfășurate anual. În general, primul contact dintre parteneri externi și UTM era stabilit mai curând în mod întâmplător, de exemplu atunci când erau oferite locuri de practică pentru studenții UTM pentru prima dată și pregătirea lor era apreciată în timpul stagiilor de practică, sau pe baza unor relații personale, de exemplu atunci când absolvenții ai UTM relatau legăturile cu Alma Mater. Echipa recomandă înființarea unui consiliu consultativ la nivelul Universității, din care să facă parte un număr selectat de reprezentanți de seamă ai societății. Acești parteneri externi ar putea oferi informație despre felul în care societatea apreciază UTM ca întreg, precum și consiliere externă privind unele direcții de dezvoltare. Una peste alta, partenerii externi ar îmbunătăți renumele și vizibilitatea UTM, fără a interveni în conducerea internă și în luarea deciziilor, întrucât ar avea doar o funcție consultativă.

### 5.3 Practici de evaluare a calității și capacitatea de schimbare

După cum se menționează în Codul Asigurării Calității în Învățământ și Cercetarea Științifică, asigurarea calității este vitală în colaborarea cu partenerii externi și cu societatea în general. În consecință, UTM dorește să stabilească principii comune pentru o astfel de colaborare și pentru servicii către societate.<sup>15</sup> Din nefericire, echipa nu a putut strânge informație referitoare la felul în care sunt stabilite astfel de principii și cum este monitorizată, dacă este, conformitatea cu aceste principii. Tot așa, echipa nu a dobândit informație despre felul în care sunt luate decizii privind serviciile către societate și relațiile cu parteneri externi și nici despre felul în care sunt aplicate astfel de decizii. Una peste alta, propune ca posibilele măsuri de asigurare a calității și rezultatele acestora să fie mai vizibil documentate și ca standardele comune să fie introduse pentru întreaga Universi-

<sup>15</sup> 1. Dispoziții generale, în Codul Asigurării Calității în Educație și Cercetarea Științifică, 2013, citat după Universitatea Titu Maiorescu din București, 2013, Raport de Autoevaluare, Anexa suplimentară 28, p. 1.



tate. UTM dorește să-și îmbunătățească schimburile cu societatea și este deschisă la măsuri inovatoare, cum este recent înființatul website și oferirea de cercetare aplicată pentru întreprinderile mici și mijlocii și pentru tinerii antreprenori.

#### 5.4. Concluzii și recomandări

Dincolo de faptul că UTM dă societății absolvenți bine pregătiți, UTM a dezvoltat diferite activități pentru a servi societatea pe baze pro-bono, pentru beneficiul reciproc sau pentru obține profit de pe urma unor astfel de angajamente. Întrucât se pare că astfel de angajamente sunt stabilite oarecum la întâmplare și pe baza unor oferte către facultăți, mai curând decât către Universitate ca întreg, echipa recomandă ca UTM să gândească o abordare mai sistematică și mai strategică de a oferi servicii societății, mai ales că au fost deja stabilite diferite relații de colaborare și a fost recunoscut câștigul reciproc. Aceasta ar trebui să includă considerarea felului în care se poate beneficia financiar într-o mai mare măsură de pe urma acestor proiecte. După cum s-a arătat mai sus, se poate obține profit financiar de pe urma investițiilor în facilități pentru studenți sau de pe urma oferirii unor programe mai cuprinzătoare de învățare pe tot parcursul vieții, taxele cursanților la aceste programe putând să sporească în mod considerabil veniturile UTM. În vederea creșterii recunoașterii potențialului UTM în societate, echipa recomandă ca UTM să înființeze un Consiliu Consultativ compus din parteneri externi renumiți. Aceasta ar permite UTM să beneficieze de pe urma consilierii avizate a acestora și, în același timp, ar spori vizibilitatea și reputația Universității, ceea ce reprezintă avantaje remarcabile în vremuri de competiție crescândă.





## 6. Cultura calității

---

### 6.1. Norme, valori, misiune, obiective

Cultura calității, managementul calității și asigurarea calității (AC) sunt reglementate de diferite documente și regulamente, începând cu Carta Universității. Aici sunt enunțate următoarele obiective în realizarea misiunii asumate a UTM:

- autoevaluarea și evaluarea periodică a activității didactice și științifice, ținând seama de standardele și indicatorii de performanță care asigură calitatea procesului de învățământ și a cercetării științifice; (...)
- promovarea culturii calității în viața universitară și asigurarea unui mediu adecvat de dezvoltare profesională a membrilor comunității universitare, bazat pe respectarea normelor de etică universitară; (...)<sup>16</sup>

„Promovarea calității în procesul instructiv-educativ și în cercetarea științifică” este detaliată în Titlul II, Capitolul VI al Cartei Universității. Accentul este pus în principal pe instrumentele interne de evaluare a calității activității didactice de către personalul didactic însuși, de către colegi, de către directorul de departament și de către studenți, instrumente bazate pe indicatori de performanță stabiliți de către Universitate, precum și pe instrumentele externe prin care sunt evaluate programele de studii și Universitatea ca întreg.<sup>17</sup>

Potrivit Cartei Universității, documentul de referință pentru asigurarea calității este Codul Asigurării Calității în Învățământ și Cercetarea Științifică al UTM (Codul AC), care are în vedere, în principal, stabilirea standardelor și a indicatorilor generali de performanță, precum și stabilirea organizării sistemului de asigurare a calității la nivelul Universității și la nivelul facultăților.<sup>18</sup> Asigurarea calității este în general o preocupare majoră în învățământ și cercetare, fiind, de asemenea, o parte inerentă a planurilor strategice și de cercetare, ca și a Raportului Anual al Rectorului.

După cum a rezultat din lectura documentelor puse la dispoziția echipei, cultura calității nu apare a fi definită explicit. Cu toate acestea, echipa a realizat în timpul vizitelor că această cultură a calității are un loc bine stabilit la nivelul personalului didactic. Această cultură a calității în activitatea didactică poate servi ca model pentru a dezvolta culturi ale calității în domenii precum cercetarea științifică, precum și în administrație și management și pentru UTM ca întreg.

Echipa a fost informată că UTM dorește să adere la standardul ISO 9001 (2008) în privința asigurării calității și a aplicat în mod corespunzător acest standard în sistemul său de management al calității. Echipa recunoaște că ISO 9001 este un instrument util în asigurarea calității managementului în organizații în general. Totuși, echipa ar dori să sugereze că aceste standarde nu sunt complet adaptabile la calitate și managementul calității în

---

<sup>16</sup> Articolul 14, Capitolul III, Titlul I, în Carta UTM, citat după Universitatea Titu Maiorescu din București, 2013, Raport de Autoevaluare, Anexa 7, p. 1.

<sup>17</sup> Capitolul VI Promovarea calității în procesul instructiv-educativ și în cercetarea științifică, Titlul II, în Carta UTM, citat după Universitatea Titu Maiorescu din București, 2013, Raport de Autoevaluare, Anexa suplimentară 32, p. 2.

<sup>18</sup> Codul Asigurării Calității în Învățământ și Cercetarea Științifică al UTM (Rezumat), în Universitatea Titu Maiorescu din București, 2013, Raport de Autoevaluare, Anexa suplimentară 28.



învățământul superior. Ca atare, echipa recomandă ca UTM să-și îmbunătățească managementul calității în învățământ și cercetarea științifică prin completarea ISO 9001 cu Standardele și Ghidurile pentru Asigurarea Calității în Spațiul European al Învățământului Superior (SGE). Astfel, ar putea fi incluse criteriile specifice produsului, i.e. criteriile relevante pentru învățământul superior, și astfel ar putea îmbunătăți asigurarea calității prin transfer de cunoaștere și competențe. Aceasta ar duce și la creșterea competitivității UTM în aria învățământului superior românesc și european.

## 6.2. Conducere și activități

După cum se menționează în Carta Universității și se detaliază în Codul AC, Comitetul Senatului pentru Evaluarea și Asigurarea Calității Procesului de Învățământ și a Cercetării Științifice (CEACPICS) și comitetele corespunzătoare de la nivelul facultăților răspund de sistemul de asigurare a calității. În timp ce Senatul numește membrii acestui comitet, Prorectorul coordonează comitetul pe baza delegării acestei atribuții de către Rector. Facultățile întocmesc periodic rapoarte către Senat pe probleme de învățământ și administrative. Informațiile sunt analizate la nivel central și, dacă este necesar, se iau măsuri corespunzătoare în timp util. În plus, Senatul răspunde de stabilirea standardelor, ținând cont de reglementările și recomandările la nivel național.

Echipa a aflat cu interes din Actualizarea Planului Strategic din 2013 că unul dintre noile obiective strategice pentru 2013 a fost acela de a înființa un Departament de Asigurare a Calității, cu termen Octombrie 2013. Intenția de a înființa acest departament a fost de asemenea menționată în Raportul Anual al Rectorului 2013.<sup>19</sup> Cu toate acestea, în timpul celei de-a doua vizite, echipa a fost informată că acest obiectiv nu a fost încă realizat și că sarcinile acestui departament au fost îndeplinite la nivelul facultăților și al Senatului. Totuși, echipa recomandă UTM să înființeze departamentul ca singurul deținător al proceselor de asigurare a calității, ceea ce ar îmbunătăți substanțial managementul calității în general și procesele de asigurare a calității în particular.

După cum s-a arătat deja în Capitolul 3 privind predarea și învățarea, sunt stabilite practici de asigurare a calității învățământului, incluzând auto-evaluarea, evaluarea colegială, evaluarea de către directorul de departament și de către studenți. Echipa recomandă ca în acest proces formalizat să fie incluși și absolvenți, alumni și parteneri externi. În plus, examinând chestionarele folosite pentru realizarea acestor evaluări, echipa a realizat că aceste chestionare fac să fie dificil pentru studenți, de exemplu, să furnizeze informație semnificativă, întrucât nu descriu și nu explică suficient ceea ce li se cere studenților să evalueze. Mai mult, chestionarele nu produc rezultate suficient de diferențiate, având în vedere că aproape întreg personalul didactic este evaluat ca fiind excelent. Astfel, echipa recomandă reconsiderarea practicilor de asigurare a calității, ținând cont faptul că măsurile de asigurare a calității nu ar trebui să neglijeze cultura calității deja existentă și nici să fie reduse la exercițiul birocratic al completa chestionare, ceea ce ar putea să conducă la deconstrucția culturii calității deja existente.

Astfel, primul pas pe care echipa îl propune este acela ca UTM să definească ce înțelege prin calitate pentru Universitate în toate domeniile și la toate nivelurile. Astfel de definiții pot fi utilizate apoi pentru a formula standarde și indicatori de performanță și pentru a reproiecta procesele de asigurare a calității, împlinind prin aceasta ciclul Plan-Do-

<sup>19</sup> Rector prof. univ. dr. Smaranda Angheni, „E. Situația asigurării calității activităților din UTM”, în Starea Universității Titu Maiorescu. Raport anual 2013, citat după Universitatea Titu Maiorescu din București, 2013, Raport de Autoevaluare, Anexa suplimentară 27, p. 6.



Check-Act (PDCA) al asigurării calității. Una peste alta, calitatea ar trebui să fie definită în mod dinamic, și nu ca o rețetă statică. În plus, în timp ce standardele privind managementul competențelor ar trebui să fie stabilite de sus în jos, sugestiile pentru managementul talentelor ar trebui să fie realizate de jos în sus. Într-un sistem bine elaborat de management al calității, ambele direcții se vor întâlni și vor fi convergente. În fine, în ceea ce privește chestionarele pentru evaluarea cadrelor didactice, trebuie să se ofere consultanță în privința criteriilor de evaluare. De exemplu, studenții trebuie să fie informați în legătură cu ceea ce reprezintă pentru UTM o bună relație dintre studenți și personalul didactic, înainte de a cere studenților să răspundă la întrebarea corespunzătoare. Numai studenții care sunt pe deplin conștienți de semnificația culturii calității în învățământ vor putea să completeze chestionarele în mod informat, ceea ce în cele din urmă va furniza UTM informație semnificativă. Această informație poate fi utilizată pentru a îmbunătăți învățământul și a face ca profesorii să exceleze într-o măsură și mai mare.

### 6.3 Practici de evaluare a calității și capacitatea de schimbare

În prezent, asigurarea calității pare a privi în principal doar personalul didactic titular. După cum a aflat echipa, asigurarea calității în cercetare este în curs de a fi implementată. În plus, din Raportul Anual al Rectorului, echipa a înțeles că UTM este conștientă de necesitatea de a face pași înainte în privința dezvoltării asigurării calității în privința personalului didactic auxiliar, a personalului didactic administrativ, precum și în privința serviciilor și facilităților de suport pentru studenți.<sup>20</sup> Aceasta dovedește că UTM monitorizează și reflectează constant asupra managementului și asigurării calității. Astfel, sunt identificate domenii în care sunt necesare măsuri de îmbunătățire a activității. Ca și în cazul altor domenii discutate în capitolele anterioare, echipa recomandă ca astfel de decizii să fie fundamentate pe analize SWOT bine conduse și documentate. Una peste alta, UTM deține potențialul și capacitatea de schimbare în privința culturii calității, în special având în vedere că managementul UTM este deschis la schimbare, iar personalul didactic practică deja o bună cultură a calității în predare.

### 6.4. Concluzii și recomandări

Pentru a conchide, UTM prezintă o bună cultură a calității în privința personalului didactic. În plus, UTM este conștientă de faptul că un bun management al calității este esențial pentru organizarea și desfășurarea asigurării calității nu numai pentru învățământ și cercetare, principalele sale preocupări, ci și pentru administrație și serviciile și facilitățile de suport. În mod corespunzător, au fost formulate obiective ce vizează introducerea unui management eficient și cuprinzător al calității. UTM a aplicat cu succes ISO 9001.

Echipa recomandă UTM ca, înainte de a aplica practicile de asigurare a calității în întreaga Universitate, să definească noțiunea de calitate la toate nivelurile. În plus, pentru a putea să se bazeze pe un management efectiv al calității, trebuie să se înființeze o unitate responsabilă cu managementul și asigurarea calității. Oricare ar fi sistemul de asigurare a calității pe care UTM l-ar aplica pe termen lung, UTM ar trebui să se asigure că acest sistem va promova cultura calității existentă deja printre cadrele didactice, va extinde cultura calității la personalul de cercetare științifică și, în general, va evita birocratizarea. Asigurarea calității ar funcționa eficient, dacă definițiile inițiale ale culturii calității ar fi

<sup>20</sup> Rector prof. univ. dr. Smaranda Angheni, „E. Situația asigurării calității activităților din UTM”, în Starea Universității Titu Maiorescu. Raport anual 2013, citat după Universitatea Titu Maiorescu din București, 2013, Raport de Autoevaluare, Anexa suplimentară 27, p. 6.



folosite de la bun început pentru a completa ciclul PDCA. Pentru a înființa un sistem de asigurare a calității cuprinzător și eficient, echipa sugerează ca standardele ISO 9001 să fie completate cu cele dezvoltate în ESG. În acest fel, UTM și-ar putea spori avantajul competițional în România și în Spațiul European al Învățământului Superior. Toți acești pași ar trebui să fie planificați strategic și operațional și ar trebui să fie bine documentați și ușor de accesat pentru comunitatea academică a UTM.



## 7. Internaționalizarea

---

### 7.1. Norme, valori, misiune, obiective

Internaționalizarea este inclusă în misiunea UTM prin următoarele obiective:

- realizarea de parteneriate cu instituții, autorități, unități economico-sociale din România și din alte țări, în scopul organizării și adaptării programelor de studii și a cercetării științifice la standardele de referință specifice calificărilor și la cerințele mediului socio-economic național și european; (...)
- dezvoltarea programelor de mobilități naționale și internaționale ale studenților, cadrelor didactice și de cercetare științifică, personalului didactic și de cercetare științifică auxiliar și personalului nedidactic; (...)<sup>21</sup>

Pe de o parte, UTM dorește să satisfacă standardele europene în învățământ și cercetare și pentru a face aceasta, a stabilit relații de parteneriat cu instituții din alte țări. Pe de altă parte, UTM intenționează să ofere mobilități internaționale pentru studenți, cadre didactice și de cercetare. Aceste două obiective majore sunt detaliate în Titlul III, Capitolul III privind „Cooperarea internațională, programe comunitare și studenți străini”. Aici se pune accentul pe prezentarea scopului de a realiza acorduri internaționale: mai întâi, experiența predării și a cercetării științifice în alte țări va avea un impact pozitiv asupra activităților în general și asupra calității învățământului în toate cele trei cicluri în particular, ceea ce va duce la o integrare mai semnificativă a membrilor UTM în comunitatea științifică internațională. În al doilea rând, înființarea de programe de studii universitare și postuniversitare în cotutelă va duce la creșterea recunoașterii diplomelor universitare acordate de UTM. În al treilea rând, stabilirea unor acorduri bilaterale sau a unor proiecte multilaterale va permite accesul UTM la fonduri europene. În plus, UTM primește studenți UE și non-UE la programele sale de studii.<sup>22</sup>

Aceste obiective globale sunt fundamentate în Planul Strategic pentru Perioada 2012-2016 prin intermediul a două obiective: pe de o parte, este vorba despre intenția UTM de a înființa programe de studii doctorale în cotutelă cu universități din străinătate. Pe de altă parte, UTM intenționează să înființeze programe de studii în limbi străine, pentru a atrage atât studenți români care ar dori să își facă o carieră profesională în țări UE, cât și studenți străini.<sup>23</sup>

### 7.2. Conducere și activități

Pornind de la misiunea și obiectivele menționate mai sus, UTM a reușit să stabilească o serie de activități de internaționalizare.

În privința internaționalizării programelor de studii, UTM a reușit deja să înființeze un program cu acordare de dublă diplomă în limba franceză: Facultatea de Drept oferă un

---

<sup>21</sup> Articolul 14, Capitolul III, Titlul I, în Carta UTM, citat după Universitatea Titu Maiorescu din București, 2013, Raport de Autoevaluare, Anexa 7, p. 1.

<sup>22</sup> Capitolul III, Titlul III, Cooperarea internațională, programe comunitare și studenți străini, în Carta UTM, citat după Universitatea Titu Maiorescu din București, 2013, Raport de Autoevaluare, Anexa suplimentară 32, p. 8.

<sup>23</sup> Planul Strategic al Universității Titu Maiorescu din București pentru perioada 2012-2016, în Raportul de autoevaluare al Universității Titu Maiorescu 2013, Anexa 13, pp. 4-5.



program de studii de master în drept european și internațional, care include patru semestre, spre deosebire de programele de studii de master de două semestre oferite în mod obișnuit de Facultatea de Drept, și care oferă o dublă diplomă, oferită de UTM și de Universitatea parteneră din Franța, Université d'Orleans. În anul universitar 2012-2013 un număr de 10 studenți au urmat acest program. În plus, după cum s-a arătat în Raportul Anual al Rectorului din 2013, școala doctorală a Facultății de Drept a stabilit acorduri de cotutelă cu două universități din Franța și o universitate din Spania: Université Paris Est Créteil (fosta Paris XII), Université de Nantes și Universidade da Coruña.<sup>24</sup> În fine, echipa a aflat în timpul vizitelor sale că au fost proiectate mai multe programe de studii în limba engleză, de exemplu la Facultatea de Științe Economice și la Facultatea de Informatică. În momentul de față se construiesc programe de studii în limba engleză și se instruiesc cadre didactice în limba engleză academică pentru a satisface cerințele lingvistice corespunzătoare. Un număr semnificativ de studenți internaționali sunt înmatriculați la UTM. În anul universitar 2012-2013, un număr de 118 studenți au fost înmatriculați la UTM, majoritatea la Medicină. În privința mobilității studenților, i.e. a participării studenților la Programul Erasmus, UTM oferă posibilitatea de a se susține examenele în limba lor maternă. Pentru a atrage mai mulți studenți internaționali, UTM va lansa un website dedicat în ianuarie 2014.

În privința mobilității studenților săi, UTM a încheiat 40 de acorduri bilaterale de-a lungul anilor, 17 dintre acestea fiind active în anul universitar 2012-2013. În fapt, 17 din 20 de solicitanți au putut beneficia de mobilitățile Erasmus, acesta fiind numărul de burse aprobate de Agenția Națională Erasmus. În afară de bursele Erasmus, UTM a reușit să asigure plasamente de practică pentru studenții săi la diferite organizații internaționale. 11 studenți au putut fi trimiși în anul universitar 2012-2013 la companii și spitale, în parte folosind programul World of Skills. Una peste alta, competențele studenților în utilizarea limbilor străine, constatate de echipă în timpul vizitelor la UTM, vor permite participarea unui număr mai mare de studenți la programele de mobilități.

Similar, 7 cadre didactice au fost implicate în mobilități și au beneficiat de astfel de programe în anul universitar 2012-2013. În timpul întâlnirilor cu personalul didactic, echipa a constatat că mult mai multe cadre didactice ar fi interesate de a obține burse de mobilitate, fiind pe deplin conștienți de avantajele deplasărilor în străinătate pentru dezvoltarea lor personală, atât din punct de vedere didactic, cât și din punct de vedere al cercetării științifice. Din punct de vedere lingvistic, astfel de mobilități ar fi posibile, după cum dovedesc abilitățile în cunoașterea limbilor engleză și franceză ale cadrelor didactice ale UTM. Echipa a apreciat faptul că și personalul administrativ este implicat în mobilități.

Internaționalizarea a devenit posibilă datorită implicării mai mult decât dedicate a conducerii administrative în privința relațiilor internaționale. Cu toate acestea, echipa ar dori să sugereze că Serviciul de Relații Internaționale, Programe Comunitare și Studenți Străini este subdimensionat ca personal. Acest serviciu dispune numai de un

<sup>24</sup> Rector prof. univ. dr. Smaranda Angheni, „E. Situația asigurării calității activităților din UTM”, în Starea Universității Titu Maiorescu. Raport anual 2013, citat după Universitatea Titu Maiorescu din București, 2013, Raport de Autoevaluare, Anexa suplimentară 27, p. 4.



angajat cu normă întreagă și de un adjunct; există și câte o persoană de contact în fiecare facultate. Personalul didactic este foarte implicat în întâlnirile cu coordonatorii Erasmus și în stabilirea înțelegerilor bilaterale pentru UTM în timpul acestor întâlniri.

Având în vedere că au fost stabilite acorduri internaționale de bază, echipa recomandă UTM să considere o strategie de internaționalizare și să planifice pașii operaționali pentru a aplica această strategie. De exemplu, UTM ar putea identifica universități și institute de cercetare din străinătate cu specializări similare în învățământ și cercetare. Astfel de instituții ar putea fi contactate proactiv și s-ar putea stabili colaborări pe baza faptului că UTM are deja experiență în nișe de acest fel, ceea ce o va face un partener atractiv. În plus, în ceea ce privește atragerea de studenți internaționali, UTM ar putea analiza bazi- nul actual de studenți internaționali și ar putea decide să efectueze o campanie de marketing mai agresivă în țările de unde pot fi recrutați astfel de studenți sau să reconsidere care țări ar fi mai atractive pentru a demara campanii de marketing în acest sens.

### 7.3. Practici de asigurare a calității și capacitatea de schimbare

În ceea ce privește programele de studii, evaluarea calității acestora este o parte a evaluării interne și externe a învățării. Schimburile Erasmus, precum și alte acorduri bilaterale pentru mobilități ale studenților sunt evaluate prin intermediul analizării unor rapoarte elaborate de către studenți la revenirea acestora din mobilități. Tot așa, mobilitățile cadrelor didactice sunt evaluate prin intermediul rapoartelor de la universitățile unde și-au desfășurat activitățile didactice. Echipa consideră, totuși, că din cauza supraîncărcării Serviciului de Relații Internaționale, Programe Comunitare și Studenți Străini, nu a fost stabilit până acum un sistem de asigurare a calității în acest domeniu. Este necesar să fie alocate mai multe resurse în acest sens și să fie stabilită o definiție a calității culturii în privința relațiilor internaționale și, de asemenea, să se înființeze un sistem de asigurare a calității în acest domeniu. În acest fel s-ar putea îmbunătăți această activitate atât cantitativ, în termenii numărului de mobilități studențești și ale cadrelor didactice, cât și calitativ, în termenii competențelor oferite prin internaționalizare.

### 7.4. Concluzii și recomandări

Pentru a conchide, internaționalizarea în educație și cercetare este o parte inerentă a misiunii UTM. Pentru a implementa aceasta, pot fi identificate trei obiective majore: mai întâi, trebuie să fie stabilite parteneriate cu universități și institute de cercetare din străinătate pentru a dezvolta programe de studii și de cercetare în cotutelă, ceea ce va îmbogăți experiența educațională și de cercetare a studenților și cercetătorilor și va spori reputația UTM la nivel european. În al doilea rând, trebuie să fie înființate programe de mobilități și înțelegeri bilaterale care vor oferi studenților, personalului academic și administrativ șansa de a acumula experiență în străinătate. În al treilea rând, trebuie să fie atrași mai mulți studenți străini. Chiar dacă, pe baze personale, UTM a reușit să stabilească activități de succes în toate cele trei domenii menționate, echipa ar dori să propună UTM să dezvolte o strategie globală în privința relațiilor internaționale, care să includă declarații clare asupra orientării internaționalizării pe termen lung, astfel încât resursele să se concentreze asupra obiectivelor, sarcinilor și activităților specifice acestui domeniu. Pentru a monitoriza sistematic toate acestea, este necesar să se documenteze strategii și planuri în materie și să se aplice aceste strategii și planuri în cultura calității și în managementul culturii relațiilor internaționale.



## 8. Concluzii

---

Din cele ce a observat echipa în timpul celor două vizite și din consultarea documentelor puse la dispoziție, UTM, cu extensia sa de la Târgu Jiu, a reușit în a furniza învățământ superior de înalt nivel în toate cele trei cicluri, precum și programe de învățare pe tot parcursul vieții. Tot așa, a reușit în a excela în cercetarea științifică în anumite domenii de nișă. În pofida unor constrângeri financiare, cauzate de descreșterea demografică și deci de scăderea veniturilor din taxele studenților, UTM a cunoscut o dezvoltare continuă ca instituție și și-a extins atât gama de subiecte și programe de studii oferite, cât și programele de cercetare, năzuind astfel să își îndeplinească misiunea fundamentală de a genera și transfera cunoaștere prin educație și cercetare științifică avansată. Într-adevăr, UTM furnizează un mediu sigur pentru a explora noi teritorii și are capacitatea și potențialul de a se dezvolta și de a se schimba.

Forța UTM poate fi detectată în calitatea învățământului pe care îl oferă. Membrii corpului didactic sunt deopotrivă profesori și practicieni sau experți. O primă familiarizare cu munca de cercetare științifică are loc deja în cadrul programelor de studii de licență. O abordare tot mai mult interdisciplinară în învățământ și cercetare poate fi detectată în toate cele trei cicluri. Studenții sunt expuși la un proces de învățare orientat spre practică și au experiența unor scenarii conforme cu viața reală. De asemenea, ei pot beneficia oferită în campusul principal. Un rezultat pozitiv al acestei infrastructuri este acela că ea este deschisă studenților de la alte universități, ceea ce duce la creșterea veniturilor UTM. În plus, un punct tare al UTM este acela că este determinată să dezvolte angajabilitatea absolvenților săi: pe de o parte, stagiile de practică sunt o parte inerentă a programelor de studii; pe de altă parte, UTM a înființat clinici proprii, oferind astfel studenților de la Facultatea de Medicină și de la Facultatea de Medicină Dentară ocazia să dobândească experiență practică în aceste clinici, pe lângă stagiile obișnuite efectuate în spitale. În plus, UTM este foarte activă în privința creării de rețele de comunicare cu alumni și cu alți parteneri externi și folosește aceasta pentru oportunitățile privind locurile de practică și parteneriate oferite de beneficiari. Una peste alta, UTM este o universitate particulară tânără, cu un spirit optimist și entuziast, iar relațiile dintre Asociația Membrilor Fondatori, membrii fondatori și management sunt bune și armonioase.

În ceea ce privește punctele slabe, UTM pare să-și frâneze dezvoltarea pozitivă și progresul prin fixarea ca obiectiv provocator trecerea de la statutul de universitate centrată mai curând pe educație la cel de universitate de cercetare avansată și educație, fără să fi dezvoltat o strategie cuprinzătoare cu privire modul în care se poate îndeplini acest obiectiv major, precum și la comunicarea cuprinzătoare a obiectivului și a implicațiilor sale sub toate aspectele la toate nivelurile Universității. În plus, având în vedere faptul că își propune să se dezvolte și mai mult în timp, următoarele aspecte limitează eficacitatea UTM: responsabilitățile managementului strategic și cele ale managementului operațional nu sunt pe deplin separate; deciziile strategice nu sunt pe deplin fundamentate și apoi defalcate în activități operaționale, cu responsabilități alocate unor persoane, etape intermediare de atins și termene de respectat; deciziile par a nu fi comunicate complet și diseminate la toate nivelurile Universității; deciziile sunt luate mai mult de sus în jos; bugetul se întocmește anual și în mod deplin centralizat, fără să se permită autonomia facultăților; personalul didactic este semnificativ implicat în chestiuni administrative prin aceea că, de exemplu, lucrează în unul dintre numeroasele comitete existente la nivelul departamentului, al facultății și al Universității. În plus, cultura calității nu a fost încă definită pentru UTM ca întreg și pentru disciplinele sale în particular; managementul calității nu este deocamdată pe deplin stabilit și pare a fi mai mult un exercițiu biro-





cratic, ca și practicile de asigurare a calității care, în plus, se concentrează în principal asupra învățământului; se colectează numeroase informații, care se pare că nu sunt întotdeauna semnificative. În fine, amplitudinea cercetării științifice realizate la UTM este mai curând restrânsă și la fel și publicarea și diseminarea rezultatelor cercetării.

După cum a aflat echipa, UTM are mai multe oportunități la îndemână. În primul rând și în principal, are potențialul de a se constitui ca o alternativă puternică la alte universități, inclusiv universități de stat, folosindu-se de reputația pe care o are printre candidați, studenți, absolvenți și parteneri externi. În acest fel, numărul de studenți poate să crească. În al doilea rând, UTM este conștientă de faptul că va fi necesar să își extindă gama de programe oferite în toate cele trei ciclurile și a înființat mai multe programe de master și școli doctorale, dezvoltându-și resursele umane pentru a atinge acest scop și a îndeplini cerințele legale. Similar, UTM are potențialul de a-și extinde programele de învățare pe tot parcursul vieții și prin aceasta să își sporească în mod considerabil veniturile. În al treilea rând, UTM este determinată să își extindă abordarea interdisciplinară, nu numai în privința învățământului și a programelor de studii, ci și în privința cercetării științifice. Pentru aceasta, colaborarea din interiorul universității va fi tot atât de importantă ca și colaborarea cu parteneri naționali și internaționali în chestiuni academice și de afaceri. În al patrulea rând, datorită bunelor sale relații cu parteneri externi, UTM ar putea încerca să asigure perioade mai mari de practică pentru studenți, semnificativ mai mari decât standardul minim de două săptămâni pe an prevăzut de lege, accentuând astfel și mai mult abordarea practică și în același timp distingându-se de alte universități. În fine, UTM are potențialul de a-și dezvolta internaționalizarea; pentru a atrage mai mulți studenți naționali și internaționali au fost înființate și dezvoltate programe în cotutelă și programe care oferă diplomă dublă, precum și programe în limba engleză. Au fost încheiate acorduri Erasmus pentru a crește mobilitățile studenților și cadrelor didactice.

Dezvoltarea pozitivă a UTM poate fi amenințată, în cazul în care continuă criza economică și descrește semnificativ numărul de studenți potențiali, în special dacă se consideră dependența sa în mare măsură de taxele plătite de studenți. Dacă această descreștere continuă, autonomia limitată a UTM în decizia privind numărul de studenți per program de studiu s-ar putea transforma într-o constrângere considerabilă. Oricum, UTM a dovedit că poate fi o universitate pro-activă și să obțină aprobarea pentru un număr mai mare de studenți decât se aprobă în mod obișnuit pentru unele programe. Ceea ce poate fi de asemenea considerată o amenințare pentru UTM este autonomia limitată în a recruta cercetători și a promova personalul didactic, situație dată de faptul că recrutarea și promovarea personalului sunt în întregime reglementate de stat și criteriile sunt frecvent modificate.

Pe baza concluziilor desprinse, se propun următoarele recomandări:

- Echipa recomandă UTM să-și propună trecerea printr-un pas intermediar și să depună eforturi pentru a deveni o universitate de succes de educație și cercetare, în loc de a încerca să atingă statutul de universitate de cercetare științifică avansată și educație. Așa cum vede echipa lucrurile, acesta este un obiectiv pe care UTM îl poate atinge, considerând statutul, potențialul și resursele umane disponibile în prezent.
- Pentru a trece cu succes prin această tranziție, echipa recomandă UTM să considere care este identitatea sa în prezent și să-și articuleze clar și distinct profilul său ca instituție. Tot așa, trebuie determinat în mod clar obiectivul de atins. Odată ce starea inițială și cea finală vor fi fost definite în mod cuprinzător, trebuie să fie planificată tranziția la nivel strategic și la nivel operațional, cu responsabilități clar atribuite, etape intermediare și termene de-

taliat, toate acestea stabilite în colaborare cu întreaga comunitate a Universității. Evident, trebuie să fie dezvoltate strategii pentru toate domeniile – pentru învățământ, ca și pentru cercetare, servicii către societate sau pentru internaționalizare. În privința învățământului trebuie să fie făcute eforturi pentru a oferi o gamă încă mai largă de programe de studii în toate cele trei cicluri. În privința cercetării științifice trebuie să fie luată o decizie fundamentală privind faptul dacă vor fi dezvoltate mai departe actualele nișe stabilite sau cercetarea va fi instituită la toate disciplinele. În privința internaționalizării trebuie să se considere ce țări și ce regiuni ar trebui să fie vizate într-un mod mai pro-activ pentru a deveni mai atractive pentru studenți naționali și internaționali. Abia apoi aceste planuri trebuie să fie puse în aplicare. Procesele trebuie să fie monitorizate și evaluate cu regularitate pentru a se vedea dacă ele se conformează planului inițial. Dacă nu, ele trebuie să fie adaptate sau corectate în conformitate cu profilul stabilit inițial.

- Pe baza faptului că UTM intenționează să crească în dimensiune, echipa recomandă ca UTM să-și reconsidere stilul de conducere și de luare a deciziilor, distingând clar între managementul strategic și cel operațional și alocând responsabilități corporurilor respective, stabilind în acest fel o structură simplă și transparentă a unei conduceri corporative, conform principiului controlului și echilibrului.
- În privința celor de mai sus, echipa recomandă ca UTM să considere descentralizarea bugetului, permițând facultăților să își administreze resursele care le-u fost alocate, privind facultățile nu numai ca centre de cost, ci și ca centre de profit. Oglindind planificarea strategică multianuală, poate fi introdusă elaborarea multianuală a bugetului, care va rămâne deschisă pentru fundamentare și adaptare anuală pe baza veniturilor așteptate. Pentru a crește veniturile, poate fi extinsă gama programelor de învățare pe tot parcursul vieții, pot fi înființate mai multe facilități pentru studenți și pot fi exploatate rezultatele cercetării științifice aplicative.
- Echipa recomandă UTM să continue dezvoltarea unei culturi a calității pentru toate domeniile vieții universitare – învățământ, cercetare științifică, servicii către societate, internaționalizare, administrație și management, inclusiv managementul strategic. Indiferent de faptul dacă o cultură a calității este deja prevalentă sau trebuie să fie încă edificată, este esențial ca informația despre cultura calității să fie diseminată către actualii membri ai UTM și apoi către viitorii membri ai UTM. Această cultură a calității va inspira practicile de asigurare a calității. Ca și în privința altor sugestii și recomandări pe care echipa și-a permis să le facă, aceasta va conduce la îmbunătățirea performanței UTM și va contribui la atingerea în final a misiunii, viziunii și obiectivelor pe care a ales să le susțină.

## Postscriptum

Echipa ar dori să-și încheie raportul prin a mulțumi UTM pentru excelența organizare și pentru sprijinul oferit înainte de vizite și în timpul vizitelor, precum și pentru buna primire și ospitalitate oferite. Toți membrii Universității cu care s-a întâlnit echipa au comunicat foarte deschis despre provocările cu care are a se confrunta Universitatea și despre planurile destinate depășirii acestora. Recomandările și comentariile din raport sunt menite să sprijine Universitatea pentru acest scop. UTM are ambiția și potențialul necesare de a reuși cu succes să-și atingă următorul stadiu de dezvoltare.