

Universitatea de Vest din Timișoara

RAPORT DE EVALUARE

Iulie 2010

Echipa:

Ferdinand Devinsky, președinte

Richard Lewis

Öktem Vardar

Andrea Blaettler

Liudvika Leisyte, coordonator

Cuprins

1. Introducere.....	3
1.1 Programul de Evaluare Instituțională.....	3
1.2 Denumirea instituției și contextul național.....	4
1.3 Procesul de autoevaluare.....	7
1.4 Echipa de evaluare (completă).....	8
2. Norme, valori, misiune, obiective. Ce încearcă instituția să facă?.....	9
3. Guvernanță și activități. Cum procedează instituția?	11
3.1 Guvernanța.....	11
3.2 Activități	12
3.2.1. Educația	12
3.2.2 Cercetarea	17
4. Metodele de evaluare a calității. Cum știe instituția dacă procedează bine?	20
5. Management strategic și capacitate de schimbare. Cum evoluează instituția în scopul îmbunătățirii activității?.....	22
6. Concluzii	24
6.1 Puncte tari	24
6.2 Puncte slabe	25
6.3 Recomandări	26
Referințe.....	30

1. Introducere

Acest raport este rezultatul evaluării Universității de Vest din Timișoara (U.V.T.) din România în cadrul P.E.I. (Programul de Evaluare Instituțională). Evaluarea a avut loc în anul 2010. Prima vizită de evaluare s-a desfășurat în perioada 24-26 februarie; a doua vizită a avut loc în perioada 24-27 mai 2010. Raportul se bazează pe informațiile prezentate în Raportul de autoevaluare (RA) al U.V.T. și pe cele obținute din materialele suplimentare pregătite de către universitate. Aceste informații au fost întregite în urma interviurilor realizate cu aproximativ 300 de reprezentanți ai comunității universitare, pe parcursul celor două vizite la fața locului. Rapoartele P.E.I. trebuie să se bazeze pe ceea ce i s-a relatat Echipei și pe ceea ce a constatat Echipa în timpul vizitelor. Totodată, Echipa a văzut și a studiat Raportul de Evaluare al Seminarului Salzburg (SSER), realizat la U.V.T., în data de 24 octombrie 2002 și care a oferit Echipei o imagine mai cuprinzătoare asupra proceselor care au loc la U.V.T. și în special a inerției care, în unele cazuri, încetinește reformele necesare pentru a crește calitatea proceselor dintr-o universitate.

1.1 Programul de Evaluare Instituțională

Programul de Evaluare Instituțională (P.E.I) este un serviciu independent al Asociației Universităților Europene (E.U.A.), care realizează evaluări, cu scopul de a veni în sprijinul instituțiilor membre, în procesul de perfecționare continuă a managementului lor strategic și a culturii calității interne.

Trăsăturile distinctive ale Programului de Evaluare Instituțională sunt:

- un accent puternic pe etapa autoevaluării;
- o perspectivă europeană și internațională;
- o abordare de tip peer-review;
- sprijin în scopul perfecționării.

P.E.I. are în vedere instituția ca întreg și nu programele sau modulele de studii individuale. În centrul atenției P.E.I. stau:

- procesele decizionale și structurile instituționale cât și eficiența managementului strategic;
- relevanța proceselor interne de calitate și măsura în care rezultatele acestora sunt luate în considerare în procesul decizional și în managementul strategic, precum și lacunele sesizate în aceste mecanisme interne.

Evaluarea se ghidează după patru întrebări-cheie, care se bazează pe o abordare de tipul „concordanței cu scopul”:

- Ce încearcă instituția să facă?
- Cum procedează instituția pentru atingerea obiectivelor?
- Cum știe instituția că abordarea este corectă?
- Cum evoluează instituția în scopul îmbunătățirii activității?

1.2 Denumirea instituției și contextul național

Universitatea de Vest din Timișoara este una dintre cele patru mari universități din România, fiind situată în partea de vest a țării. A fost întemeiată în anul 1944, prin Decret Regal, ca Institut de Învățământ Superior, transformat în anul 1962 în universitate. În timpul regimului Ceaușescu, o serie de facultăți – Arte plastice, Muzică, Educație fizică și Sport, Chimie, Științele naturii – au fost închise în timp ce Facultatea de Filologie a continuat să funcționeze cu un număr limitat de domenii. După schimbarea regimului politic în 1989, aceste facultăți au fost redeschise. Între timp, au fost înființate alte facultăți (de exemplu Facultatea de Științe Economice). În prezent, Universitatea are peste 23.000 de studenți și este formată din 11 facultăți la care se adaugă D.E.C.I.D.D. și D.P.P.D. U.V.T este membră a Consorțiului *Universitaria* din care mai fac parte și Universitatea Babeș Bolyai din Cluj-Napoca, Universitatea Alexandru Ioan Cuza din Iași, Academia de Studii Economice București, Universitatea din București. Misiunea majoră a U.V.T. este aceea de a sluji comunitatea și regiunea, prin educație, cercetare și servicii în sprijinul comunității. Având în vedere contextul legislativ al învățământului superior românesc, Universitatea de Vest din Timișoara are o libertate limitată, în anumite privințe, cum ar fi angajarea de personal și finanțarea. În același timp, impactul unui anumit grad de dereglementare, aderarea României la Uniunea Europeană și accesibilitatea crescândă a fondurilor structurale europene oferă Universității posibilități clare de exploatare a potențialului

său în scopul creșterii calității prestației didactice și a cercetării, pentru a-și consolida colaborările și pentru a se integra în Spațiul European al Învățământului Superior.

U.V.T. este situată în partea de vest a României, o regiune cu industrie alimentară, chimică, textilă, de produse electronice, de mașini, precum și fabrici de prelucrare a lemnului. Din punct de vedere istoric, Timișoara este un centru comercial și un oraș multicultural. De asemenea, este un oraș studentesc: în afară de U.V.T., există și alte instituții de învățământ superior, cum ar fi Universitatea de Medicină și Universitatea Agricolă, Universitatea Politehnică, precum și câteva instituții private de învățământ superior.

Echipa P.E.I. a constatat modul în care schimbările legislative influențează U.V.T.; în cursul vizitelor sale, Noua Lege a Educației era dezbătută în Parlament, iar reducerile salariale ale personalului academic deveneau o realitate, ca urmare a reducerii cheltuielilor publice în România, pe fondul crizei economice.

Reglementarea învățământului superior românesc a fost marcată de o serie de legi. În 1995, a fost adoptată o Lege a învățământului (Legea nr. 84/1995), urmată în 1997 de către o altă lege care reglementează statutul personalului didactic (Legea nr. 128/1997). Reprezentarea studenților în organismele de conducere a universităților a fost una dintre noutățile importante în guvernarea învățământului superior, fiind prevăzută în Legea învățământului nr. 84/1995. Conform acestei legi, în toate organismele de conducere ale universităților, studenții trebuie să aibă o reprezentare de circa 25%. Studenții trebuie să fie incluși deopotrivă în Comisiile de etică și în Comisiile de Asigurare a Calității.

Legea învățământului (Legea nr. 84/1995) a suferit mai multe modificări în ultimii ani. Schimbările din 1997 au mărit autonomia universităților și au restructurat mecanismele de finanțare universitară. Cea mai mare parte a fondurilor se alocă pe baza unei formule de bugetare, bazată în principal pe numărul de studenți. Fondurile bugetare sunt alocate ca subvenție în bloc, iar universitatea are dreptul de a decide cu privire la repartizarea internă. Senatul are competența de a stabili politicile financiare ale unei universități, cu toate că este necesară aprobarea formală a Ministerului. Taxele de studii sunt stabilite de universitatea însăși (nu există un plafon stabilit de către stat cu privire la nivelul taxelor).

Până în 1997, Ministerul Educației decidea numărul personalului angajat, iar universitățile erau finanțate în funcție de numărul de posturi didactice și administrative aprobate de minister. Începând cu 1997, numărul personalului și politicile de gestionare a resurselor umane sunt stabilite de către Senatul universitar. Posturile noi sunt propuse de către facultăți și aprobate de către Consiliile facultăților, iar apoi de către Senat. Așa cum a constatat Echipa în timpul vizitelor întreprinse, salariile sunt stabilite de către universitate respectând grila națională. Comisiile ministeriale stabilesc criteriile de promovare. De exemplu, o universitate poate angaja o persoană pe post de profesor dacă aceasta îndeplinește criteriile respective, evaluate de către universitate și confirmate de o comisie din Minister. Așadar, cu toate că, teoretic, legea permite universităților să-și stabilească numărul de angajați, Ministerul deține în continuare controlul acestui proces.

O altă schimbare importantă din Legea din 1995 a fost în sfera de reglementare a învățării continue, întrucât aceasta nu a existat până atunci. Învățarea pe tot parcursul vieții este obiectul unei legi separate, Legea nr. 375/2002, care stabilește cadrul legal pentru furnizorii de servicii educaționale.

Admiterea studenților a fost de asemenea descentralizată începând cu 1996, când universitățile au primit autonomie deplină în stabilirea criteriilor de selecție și de admitere a studenților în instituțiile de învățământ superior. Universitățile decid cu privire la numărul de studenți cu taxă și își întemeiază aceste decizii, în principal, pe merit. Introducerea unui nou program de studii în anii '90 a oferit mijloacele de consolidare a poziției unor facultăți, precum și mijloacele de creștere a fondurilor provenite de la bugetul statului (De Boer *et al.*, 2010).

În consecință, din 1995, guvernarea sistemului de învățământ superior din România s-a orientat spre un model mai descentralizat. Chiar dacă principalul organism de conducere pentru învățământul superior rămâne în continuare Ministerul Educației, care finanțează și coordonează activitățile universităților și alte celorlalte instituții de învățământ superior, o serie de alte agenții au fost înființate la nivel național (de Boer *et al.*, 2010).

Consiliul Național pentru Finanțarea Învățământului Superior (CNFIS) are competența de a evalua necesitățile financiare ale instituțiilor de învățământ superior. Acest Consiliu, care acționează ca organism consultativ al Ministerului Educației, pregătește metodologia pentru

finanțarea universităților și propune alocațiile bugetare pentru universități. Totodată, CNFIS întocmește rapoarte anuale privind necesitățile financiare ale universităților publice și ale altor tipuri de instituții de învățământ superior.

Consiliul Național al Cercetării Științifice din Învățământul Superior (CNCSIS) este o agenție de stat, care funcționează sub coordonarea Ministerului Educației. Obiectivul său principal este finanțarea cercetării științifice întreprinse de către universități și de alte instituții de învățământ superior.

În 2005, a fost înființată Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Superior (ARACIS). Pe lângă acreditarea externă efectuată de către agenție, toate universitățile sunt obligate să elaboreze propriile proceduri interne de asigurare a calității.

O nouă schimbare a reglementărilor privind învățământul superior a avut loc în 2004. Legea nr. 288/2004, care a introdus sistemul de trei cicluri și Sistemul European de Credite Transferabile (ECTS), a fost un pas important în integrarea sistemului de învățământ superior românesc în Spațiul European al Învățământului Superior. În continuare, în 2005, au fost adoptate reglementări pentru combaterea corupției în mediul academic. În conformitate cu Ordinul Ministrului Educației și Cercetării din 2005, fiecare instituție trebuie să-și înființeze o Comisie de etică, pentru a rezolva cazurile de încălcare a normelor etice.

1.3 Procesul de autoevaluare

Procesul de autoevaluare a fost realizat de o echipă special creată la nivelul Rectoratului, din care au făcut parte cadre didactice, masteranzi și doctoranzi, în special de la Facultatea de Economie și de Administrare a Afacerilor, dar și de la facultățile de Drept, Litere și Sociologie, sub conducerea Doamnei Prof. Liliana Donath. Raportul de Autoevaluare (RA) este un document **cuprinzător, informativ, sincer și deschis**. Totuși, lipsește o parte foarte importantă a RA: **analiza SWOT**. Date și materiale suplimentare, inclusiv analiza SWOT, au fost puse la dispoziția Echipei, atunci când au fost cerute, înainte de vizita principală. Procesul de autoevaluare a implicat discuții ale echipei de autoevaluare, cu diferite facultăți ale universității și prorectori. Raportul de autoevaluare a fost pregătit la timp și aprobat de către Senat și Rector.

Din păcate, pentru că înainte de prima vizită RA nu a fost tradus în limba română și nu a fost difuzat în universitate, mulți dintre membrii comunității U.V.T. nu aveau cunoștință de procesul de autoevaluare care avusese loc în universitatea lor sau de problemele și obiectivele globale ale universității, care au fost identificate în RA. Cu toate acestea, unii dintre membrii U.V.T. care s-au întâlnit cu Echipa cunoșteau conținutul RA. Acest lucru poate să indice existența unor **probleme de comunicare în cadrul universității** și faptul că evaluarea și pregătirea RA a fost un **proces desfășurat de sus în jos**, care arată, de asemenea, că echipa de asigurare a calității care activează la nivelul universității nu este foarte bine cunoscută la nivelul facultăților, iar cooperarea în probleme de asigurare a calității între aceste niveluri nu pare suficient de bună. Așa cum a fost informată Echipa înainte de a doua vizită, RA a fost tradus și postat pe site-ul universității, iar acest lucru s-a resimțit în mod pozitiv asupra procesului de evaluare, după cum a constatat Echipa în cursul vizitei principale.

1.4 Echipa de evaluare (completă)

Echipa de evaluare a fost formată din:

- Prof. F. Devinsky, Universitatea Comenius din Bratislava, Slovacia (președinte)
- Prof. R. Lewis, Open University, Marea Britanie
- Prof. Ö. Vardar, Universitatea Işık, Turcia
- Doamna A. Blaettler, studentă, Uniunea Studenților Europeni
- Dr. L. Leisyte, Universitatea din Twente, Olanda (coordonatorul echipei)

Echipa P.E.I. este foarte recunoscătoare pentru ospitalitatea manifestată de Universitate, pentru excelenta organizare a celor două vizite, precum și pentru atmosfera deschisă și sinceră, pe care Rectorul, Prof. dr. Ioan Talpoș și echipa sa au creat-o. Entuziasmul manifestat de Rector, de Prof. Liliana Donath și de echipa de autoevaluare, reacțiile pozitive ale studenților față de Universitatea lor, discuțiile sincere și deschise cu profesorii și personalul, precum și atitudinea în general pozitivă față de evaluarea P.E.I. ne-au ușurat mult munca. Echipa P.E.I. ar dori să mulțumească în special Doamnei Prof. Liliana Donath și echipei sale, care au organizat vizitele noastre la U.V.T. într-un mod foarte eficient și care au oferit toate informațiile pe care Echipa le-a solicitat. Mulțumim, de asemenea, tuturor acelorora care ne-au sprijinit și fără de care sarcina noastră nu ar fi putut fi dusă la bun sfârșit.

2. Norme, valori, misiune, obiective. Ce încearcă instituția să facă?

Raportul de autoevaluare al U.V.T. (RA) formulează misiunea Universității, care se regăsește în Carta U.V.T. și în Strategia pentru 2008-2012. Din punctul nostru de vedere, deviza U.V.T. ar putea fi: **„În slujba comunității și a regiunii, prin învățământ, cercetare și artă – spre o calitate înaltă”**. Misiunea astfel formulată arată că U.V.T. dorește să fie o universitate democratică, cu o înaltă calitate a educației, cercetării și culturii și aspiră să se integreze în Spațiul European al Învățământului Superior, cu păstrarea identității naționale. Sau, așa cum spune deviza programului managerial al Rectorului, **„Pentru o universitate dinamică, performantă și competitivă în Uniunea Europeană”**.

Fiind cea mai mare și cea mai renumită universitate din partea de vest a țării, totodată membră în Consorțiul celor mai mari universități din România, și asumându-și responsabilitatea pentru viitorul țării, U.V.T. are nu doar posibilitatea, ci și datoria de a desfășura și promova procese înalt calitative de învățământ și cercetare în folosul regiunii și al țării. Totuși, credem că **o formulare separată, mai elaborată, a misiunii** (poate sub forma unei anexe la Cartă) ar ajuta în mod categoric Universitatea să-și urmărească scopul mai bine. Recomandăm Universității să aibă în vedere **o formulare mai bună a misiunii și, separat, a viziunii universității**, care va reflecta totodată politica sa privind adoptarea procesului Bologna. În același timp, recomandăm **formularea misiunii proprii de către fiecare facultate și institut**, care va reflecta caracterul lor specific, de subunități individuale, dar în concordanță cu misiunea generală a Universității, în contextul integrării României în Uniunea Europeană.

În general, o organizație poate încerca să-și realizeze misiunea și viziunea în patru etape strategice:

- identificarea unor obiective sau scopuri;
- întocmirea unui plan strategic de dezvoltare pentru atingerea acestor obiective sau scopuri;
- crearea unor structuri și proceduri de implementare a acestui plan;
- inițierea activităților care facilitează îndeplinirea obiectivelor.

Transpunerea misiunii și viziunii unei universități moderne în activități precum programele didactice și de cercetare este structurată, de obicei, într-un plan strategic de

dezvoltare. **Strategia U.V.T. pentru 2008-2012 și Planul managerial al Rectorului** nu au un **plan financiar detaliat**, care **trebuie să fie** o parte inseparabilă a Planului strategic de dezvoltare. Deși strategia și viziunea Rectorului au fost acceptate de Universitate – o dovedește alegerea sa ca Rector – , planul trebuie revăzut și îmbunătățit în fiecare an. Planul managerial al Rectorului prezentat în Raportul de autoevaluare este foarte ambițios, cu un mare număr de obiective. Menționăm de asemenea că în Raportul de autoevaluare există „îngrijorarea că universitatea încearcă să facă prea mult, în prea multe domenii”. Suntem cu totul de acord cu concluziile RA că **resursele existente nu permit nici măcar realizarea parțială a obiectivele propuse**. Din fericire, conducerea instituției conștientizează această problemă și, potrivit RA, înțelege faptul că planul operațional ar trebui să fie în strânsă legătură cu planificarea financiară a Universității.

Prin urmare, recomandăm să se înceapă **o dezbatere la nivelul întregii Universități pentru a se ajunge** la un consens privind **câteva priorități de bază atent alese și câteva obiective care pot fi atinse**. Ar trebui aprobat **un plan financiar detaliat și realist**, cu sume concrete alocate fiecărui proiect. În mod similar, facultățile ar trebui să-și elaboreze propriile planuri strategice, în concordanță cu cel al Universității. Pentru a asigura coeziunea la nivelul Universității, este esențial să existe unul sau două **proiecte inter-facultăți**. Desigur, depinde de U.V.T. să aleagă și să adopte asemenea proiecte. Unul dintre ele ar putea fi, de exemplu, **introducerea sistematică a unei curricule comparabile și compatibile cu cele existente în Spațiul European al Învățământului Superior**. Al doilea proiect ar putea fi **elaborarea unui sistem comprehensiv de asigurare și creștere a calității, pe toată universitatea**. De exemplu, forma de evaluare de către studenți este bună, dar nu suficientă, întrucât nu are o continuare sistematică, iar Universitatea nu a pus la punct proceduri specifice de urmărire a calității cercetării. Un **Sondaj în rândul studenților** realizat de Asociația studențească (OSUT) în 2009 este un bun exemplu de procedură și un astfel de sondaj ar trebui întreprins cu regularitate.

În ciuda schimbărilor înregistrate în mecanismul de finanțare a învățământului superior din România, în sensul alocării unei sume de la buget, **controlul guvernamental** pare a fi o constrângere serioasă când vine vorba de cheltuieli și de angajarea personalului Universității. Neconcordanța dintre autonomia universitară în obținerea surselor de finanțare și autonomia universității în cheltuirea acestor bani în modul cel mai util subliniază necesitatea de a micșora controlul guvernamental. Există un pericol real ca Universitatea să nu dețină suficientă

autonomie, riscându-și libertatea academică. Cu toate acestea, nu trebuie să uităm că prețul autonomiei este răspunderea.

3. Guvernanță și activități. Cum procedează instituția?

3.1 Guvernanța

U.V.T. are în componență 11 facultăți, cu 776 de angajați ca personal didactic și 352 personal administrativ. În plus, aceasta mai are Departamentul de Educație Continuă și Învățământ Deschis la Distanță, Departamentul pentru Pregătirea Personalului Didactic și Departamentul de Relații Internaționale, precum și 24 de centre de cercetare. În cadrul U.V.T., guvernanța este asigurată în mod academic, cu reprezentarea tuturor părților interesate, inclusiv a studenților. Echipa a observat că actorii externi nu participă la guvernarea Universității, nici la nivel central, nici la nivel de facultate.

Regulamentul major al U.V.T. este Carta Universității (aprobată la 25 iunie 2009). În cadrul statutului său de instituție publică, U.V.T. se bucură de un anumit grad de autonomie. Structura sa de guvernare internă se compune din conducerea instituției, formată din Rector, Biroul Senatului și Directorul General Administrativ al U.V.T., precum și Senatul și Consiliul Senatului. Actualul Rector și prorectorii au fost aleși în 2008. Senatul este organul suprem de conducere academică (ultimul Senat a fost ales în 2008), fiind format din Rector, Prorectori, Cancelar, Decani, Prodecani, studenți și cadre didactice alese de la toate facultățile. Rectorul răspunde în fața Senatului pentru activitățile sale. Consiliul Academic este un organism consultativ al Senatului pe probleme academice. Carta U.V.T. vizează descentralizarea puterii către Consiliile facultăților, Decani și Șefi de departamente. Facultățile dispun de autonomia de a-și alcătui programele de studii și de a-și gestiona bugetul. După cum se indică în RA (p. 11), Decanul este conducătorul facultății și împreună cu prodecanii asigură gestionarea zilnică a facultății fiind răspunzători în fața Consiliului Facultății. Echipa a constatat un grad ridicat de descentralizare în timpul vizitelor la diferite facultăți ale U.V.T.

Studenții sunt reprezentați în toate organismele de conducere, la diferite niveluri ale U.V.T., așa cum se prevede în legislația națională. Echipa și-a format impresia că, deși în mod oficial există reprezentanți ai studenților în organismele de conducere ale U.V.T., aceștia nu

comunică întotdeauna aspectele discutate cu comunitatea largă a studenților. Este îngrijorător faptul că aproape **50% dintre studenții intervievați nu știau despre reprezentarea lor** în Senatul Universității și în Consiliile Facultăților. Aceasta arată că ar fi utilă o infrastructură în care participarea studenților să fie susținută prin universitate, într-un sens mai larg decât o simplă reprezentare formală a studenților în diferite organisme.

Toate deciziile de orice fel, la nivelul Universității, se răsfrâng asupra studenților. Prin urmare, trebuie asigurată participarea lor la toate luările de decizii. **Rolul studenților în guvernarea Universității** este, conform opiniei Echipei, în concordanță cu obiectivele procesului Bologna: **studenții și personalul academic trebuie să acționeze ca parteneri cu drepturi depline în procesul de guvernare a învățământului superior**. Echipa încurajează Universitatea să respecte și în viitor această recomandare majoră a procesului Bologna, adică este extrem de important să existe o participare activă susținută a studenților în organele de decizie ale Universității și în procesele de luare a deciziilor, la toate nivelurile, dacă se poate cu **drept de vot**. **Pentru a realiza acest lucru, tradiția participării studenților ar trebui să fie consolidată în întreaga Universitate**.

Mulți studenți s-au plâns de **lipsa informațiilor**, iar U.V.T. ar trebui să revizuiască **eficacitatea mijloacelor sale de comunicare cu studenții**.

3.2 Activități

3.2.1. Educația

U.V.T. oferă programe de studii pe trei cicluri, conform procesului Bologna: Licență, Masterat și Doctorat. Programele de studii oferite sunt, în principal, în limba română, deși au fost găsite și unele exemple de cursuri în limbi străine (de exemplu, Facultatea de Matematică și Informatică (engleză), Facultatea de Muzică (germană), Facultatea de Științe Politice, Filosofie și Științele Comunicării (germană). Pregătire pe tot parcursul vieții și învățământ la distanță se oferă în cadrul Departamentului de Educație Continuă și Învățământ Deschis la Distanță, care oferă și cursuri specializate, de scurtă durată, la cerere, precum și programe de studii specializate, finalizate cu diplomă, susținute în week-end. Calitatea predării este monitorizată prin evaluările studenților. Programele de studii sunt, de asemenea, revizuite prin autoevaluările

organizate de fiecare departament și, în conformitate cu Carta U.V.T., atunci când nivelul de performanță nu corespunde așteptărilor, se poate retrage finanțarea (RA, p. 8). Personalul didactic este solicitat să efectueze cursuri de pregătire a cadrelor didactice din preuniversitar. Programele de studii trebuie să fie acreditate și sunt evaluate periodic de către A.R.A.C.I.S.

Un obiectiv al Planului strategic de dezvoltare al Universității ar trebui să fie chiar reconsiderarea **cursurilor existente** și introducerea unui portofoliu de programe academice care sunt în conformitate cu legislația, tendințele educaționale actuale și recomandările procesului Bologna. Evaluarea noastră arată faptul că **destul de multe cadre didactice au dificultăți în a accepta, a pune în aplicare și, cel mai important, în a înțelege procesul Bologna, fiindu-le necesară o asistență suplimentară.**

Programele de studiu tind să se axeze pe o disciplină: matematică, informatică, fizică, litere, istorie, teologie, chimie, biologie, geografie, economie, sociologie, drept și științe administrative, științe politice, filosofie, științele comunicării. Există schimburi limitate între programe și facultăți diferite, iar programele interdisciplinare sunt rare. În anul universitar 2009-2010, la U.V.T. s-au înscris 21.484 de studenți. 80% din totalul studenților sunt înscriși la ciclul de licență, 16% la masterat și 4% la doctorat. Ciclul de licență durează trei ani (cu excepția facultăților de Drept și Muzică, unde durează patru ani). Masteratul durează doi ani.

Așa cum se arată în RA, unele săli de curs au fost modernizate cu echipamente de ultimă generație pentru a asigura utilizarea tehnologiei în procesul de predare. În timpul vizitelor, Echipa a constatat că unele dintre săli au fost renovate, într-adevăr, deși altele arată destul de rău, iar studenții și-au exprimat nemulțumirea cu privire la acest lucru. Întrucât campusul a fost renovat în etape, finalizarea acestor lucrări va mai dura. Rectorul a arătat Echipei planurile viitorului campus. Biblioteca Centrală a Universității a suferit schimbări pentru a deveni o bibliotecă publică de importanță națională, care este independentă de Universitate și are finanțare externă. Echipa a observat că procesul de fuziune a bibliotecii universitare vechi cu cea nouă nu s-a încheiat încă, întrucât digitalizarea materialelor necesită timp. Resursele, inclusiv accesul la cele 455 de baze de date prin Intranet, sunt disponibile pentru comunitatea universitară. Studenții și-au exprimat nemulțumirea cu privire la orarul de funcționare a bibliotecii, deoarece mulți dintre ei lucrează și nu au acces la bibliotecă seara, târziu, sau la sfârșit de săptămână.

Internaționalizarea este importantă pentru Universitate. U.V.T. are o serie de acorduri bilaterale cu universități străine, dar totuși **mobilitatea studenților și a personalului rămâne destul de scăzută**. U.V.T. a adoptat sistemul E.C.T.S. și eliberează Suplimentul la Diplomă. Echipa P.E.I. **recomandă extinderea schimburilor internaționale prin eliminarea eventualelor bariere din calea mobilității, cum ar fi flexibilitatea redusă a curriculei**. Universitatea ar trebui **să asigure transferabilitatea creditelor obținute în străinătate**, astfel încât **studenții să nu mai aibă de susținut examene suplimentare când se întorc la Universitate**. De asemenea, studenții s-au arătat nemulțumiți de lipsa informațiilor privind posibilitățile de mobilitate și posibilele surse de finanțare.

În plus, echipa recomandă insistent conducerii Universității să-și stabilească între prioritățile cele mai înalte, consolidarea schimburilor de studenți prin intermediul programelor internaționale, precum **ERASMUS, și să le furnizeze studenților de la toate facultățile U.V.T. informațiile necesare, prin intermediul Departamentului de Relații Internaționale**, deoarece studenți de la diferite facultăți au reclamat lipsa informațiilor privind posibilitățile de mobilitate.

Un aspect crucial al procesului Bologna este **mobilitatea personalului și a studenților**. Echipa de evaluare și-a format impresia că, în general, **o astfel de mobilitate este destul de scăzută la U.V.T., în special la ciclurile de masterat și doctorat**. Scurtele deplasări ale personalului și studenților la conferințe nu pot fi comparate cu activitățile de predare, cercetare și studii pe termen lung, în străinătate, iar în multe cazuri personalul nu primește finanțare nici măcar pentru scurtele deplasări la conferințe.

Multe dintre probleme și-ar găsi rezolvare dacă Universitatea ar avea **un plan strategic pentru relațiile internaționale** ale Universității. Prin urmare, cele **60 de acorduri bilaterale** existente ale U.V.T. cu universități internaționale **ar trebui revizuite, ținând cont de obiectivele strategice ale Universității**.

Echipa a auzit în mod repetat faptul că **norma didactică este prea încărcată**. Aceasta este o problemă veche, menționată și în Raportul Salzburg Seminar, în 2002. Echipa recomandă Universității să întreprindă o verificare detaliată a volumului de muncă al personalului didactic și, la unele specializări, **să se micșoreze numărul orelor de predare la clasă**, la un nivel

acceptabilă. Astfel se va elibera un timp în care cadrele didactice se vor putea angaja în alte activități, cum ar fi cele de cercetare.

Implicarea practicienilor în procesul de predare la Universitate ar putea contribui la creșterea atractivității cursurilor prin impactul cu practica și ar micșora norma didactică a personalului angajat. În unele domenii, implicarea acestora este împiedicată de inutila condiție a deținerii unui doctorat.

Cu toate acestea, există unele contradicții menționate în RA între supraîncărcarea cadrelor didactice și prioritățile strategice, care spun că unul dintre obiectivele strategiei Universității ar trebui să fie „atragerea cât mai multor studenți cu putință”. Universitatea ar trebui **să adopte, apoi să respecte o strategie clară în această privință.**

În cazul în care U.V.T. dorește să fie competitivă din punct de vedere educațional în Spațiul European al Învățământului Superior, ar trebui să-și revizuiască concepția în acest sens. **Echipele recomandă U.V.T. să mărească accentul pus pe învățarea centrată pe student și în același timp să reducă orele de predare în avantajul unei curricule mai ingenios alcătuite.** Prin urmare, U.V.T. ar trebui să **definiească obiectivele învățării** foarte atent. Acest lucru va permite, de asemenea, reducerea numărului de ore la clasă, care pot fi, dar nu sunt întotdeauna, cea mai bună modalitate educațională în procesul de învățare.

Un număr mare de studenți au fost interesați de metodele de predare, considerând că, cursurile ar trebui să aibă un caracter mai interactiv și actualizat, astfel încât să fie mai relevante pentru practică. Formarea studenților, pe lângă materiile de studiu, ar trebui să includă și **dezvoltarea abilităților comportamentale:** prezentări, redactarea CV-ului, căutarea unui loc de muncă și abilități care țin de viața profesională. Conexiunea cu practica este esențială și respectă obiectivele Bologna, iar Echipele felicită includerea în programele universitare a componentelor de instruire practică. **Echipele recomandă o creștere a flexibilității programelor de studii.**

Echipele au observat o cooperare limitată între facultăți, cu posibilități reduse de participare încrucișată a studenților la cursuri facultative. Se recomandă insistent **elaborarea și implementarea la nivel de Universitate a unor programe comune între facultăți.** Cooperarea trebuie să meargă dincolo de simpla partajare a cursurilor facultative. Acest lucru poate reduce

dublarea predării și se poate ajunge ca o facultate să organizeze cursurile generale (de exemplu, matematică, limbi) pentru întreaga Universitate, cu extinderea ofertelor de studii interdisciplinare.

Echipa recomandă o flexibilizare a delimitării facultăților, astfel încât să aibă loc mai multe schimburi și interacțiuni care să îmbogățească oferta de programe și să mărească atractivitatea acestora. Echipa sfătuiește U.V.T. **să crească numărul inițiativelor de cooperare între facultăți, cum ar fi programe comune de studii sau cercetare.** Este necesar ca Universitatea să înlăture barierele din calea acestora și să creeze o deschidere a facultăților în interiorul U.V.T., pentru a crea un sentiment de apartenență comună.

U.V.T. poate rezolva măcar parțial contradicția dintre posibila scădere a numărului de studenți (din cauza tendințelor demografice) și dorința de a fi în slujba comunității prin **învățământul la distanță și educația continuă.** Echipa consideră că această politică ar putea și ar trebui să joace un rol-cheie în dezvoltarea unei tradiții a educației continue la U.V.T. și în regiune. În acest sens, Universitatea deține o poziție bună de start, datorită Departamentului de Educație Continuă și Învățământ Deschis la Distanță.

Echipa încurajează Universitatea **să monitorizeze și să analizeze tendințele de pe piața muncii,** în special atunci când este vorba de **cererea prezentă și viitoare pentru absolvenții săi.**

Prezența reprezentanților mediului de afaceri ar trebui să fie consolidată atât la nivelul dezvoltării curriculei în diferite facultăți, cât și în guvernarea instituției, iar Universitatea ar trebui să-și întărească legăturile cu comunitatea locală și regională a industriei și comerțului. Întâlnirea cu reprezentanții mediului de afaceri a pus în evidență potențialul existent și disponibilitatea acestora (majoritatea fiind absolvenți ai U.V.T.) de a contribui la dezvoltarea Universității și la ”prezența” acesteia în regiune. Universitatea ar putea fi **mai proactivă pe piață și mai deschisă față de cerințele economiei locale.** De exemplu, Echipa recomandă U.V.T. **să înființeze un centru de carieră cu acces liber (furnizarea de servicii gratuite), finanțat integral de Universitate și accesibil tuturor studenților.** Acest centru ar oferi, în campus, consiliere și îndrumare pentru studenți, cu privire la posibilitățile de carieră. Studenții au considerat că alte instituții de învățământ superior din această zonă fac mai

mult pentru a-i ajuta pe absolvenți să-și găsească locuri de muncă (de exemplu, Universitatea Politehnică locală).

3.2.2 Cercetarea

Strategia U.V.T. pentru 2008-2012 menționează cercetarea ca parte a misiunii Universității. În timpul interviurilor noastre, conducerea Universității a subliniat obiectivul ambițios de a îmbunătăți poziția Universității în clasamentele internaționale, încât să ajungă între primele 500 (RA, p. 24), iar acest lucru a reușit clar și din RA. Strategia U.V.T. precizează că, între altele, Universitatea urmărește promovarea excelenței, recompensarea celor mai bune articole, acordarea a 20 de burse postdoctorale și crearea unor resurse mai bune pentru laboratoare.

Analizând situația granturilor de cercetare, am observat că numărul acestora a crescut în perioada 2004-2008, de la 36 la 111, la nivel național și de la 10 la 23, la nivel internațional. Deși cifrele în sine nu sunt foarte mari, faptul că există o creștere evidentă a numărului de granturi arată potențialul de cercetare al Universității. Un alt indicator important al activității de cercetare – publicațiile – de asemenea a crescut. Numărul de articole, de exemplu în reviste cotate ISI, a crescut de la 102 în 2007 la 179 în 2008 (RA, Anexa 2.7b). Publicarea de cărți a oscilat în jurul numărului de 200 pe an. A existat o creștere accentuată a numărului de teze de doctorat realizate între 2007 și 2008, de la 52 la 80 (*Ibid.*). Cercetarea are loc în cadrul departamentelor, deoarece contractele personalului academic includ atât activitățile didactice, cât și cercetarea. Cercetarea este desfășurată, de asemenea, în 24 de centre de cercetare, din cadrul diferitelor facultăți.

Sursele principale de venit pentru cercetare sunt granturile naționale asigurate de guvern și finanțarea internațională. De exemplu, câteva facultăți (cum este Facultatea de Matematică și Informatică) au acționat pentru atragerea de finanțări externe, cum ar fi granturile NATO sau Programele Cadru Europene. În prezent, personalul academic și conducerea așteaptă cu interes finanțarea cercetării prin Fondurile Structurale, așa cum ni s-a spus în cursul interviurilor.

Ca și în cazul activităților de învățământ, Echipa a observat că mobilitatea internațională a cercetătorilor este destul de limitată. Nu există nici o finanțare pentru participarea la conferințe,

pentru promovarea tinerilor cercetători, nici capital inițial pentru demararea de proiecte de cercetare sau orice alte fonduri interne pentru a-i sprijini pe cercetători să inițieze proiecte internaționale. Participarea la conferințe internaționale este limitată din cauza lipsei de fonduri. În timpul interviurilor, cadrele didactice au indicat faptul că Departamentul de Relații Internaționale le ajută cu asistență tehnică pentru proiecte internaționale, dar nu dispun de un sprijin mai sistematic pentru scrierea proiectelor, la nivel universitar central. Unele facultăți au indicat că dețin „know-how” propriu, care ajută la elaborarea proiectelor în cadrul facultății. Acest lucru arată că există o cooperare limitată între facultăți și o capacitate limitată pentru un astfel de serviciu important, la nivelul central al Universității.

Vorbind despre cercetare în contextul unor resurse limitate și ținând cont de tendințele de globalizare, precum și de Declarația de la Lisabona, Echipa consideră că este imperativ pentru U.V.T. să aibă **un document al politicii de cercetare pe întreaga universitate**. Obiectivele de cercetare ar trebui să fie incluse în Planul strategic al Universității și ar trebui să definească domeniile de cercetare în care trebuie să se concentreze eforturile. O astfel de **politică a Universității ar trebui să arate clar prioritățile durabile** privind dezvoltarea cercetării la U.V.T. Politica și prioritățile ar trebui să arate, de asemenea, **modul în care cercetarea este legată de procesul educațional**, pentru a se asigura aplicarea rezultatelor activității de cercetare în educația bazată pe cercetare și în predare.

Echipa consideră totodată că dezvoltarea acestor priorități ar trebui să se bazeze pe **criteriile și cerințele specifice ale Universității**. U.V.T. are mulți profesori excelenți, care au câștigat experiență în străinătate, la instituții de înalt nivel și care publică în reviste internaționale de vârf. Deci U.V.T. dispune deja de un număr considerabil de persoane cu experiență.

Strategia de cercetare a U.V.T. ar trebui **să încurajeze deopotrivă colaborarea între diferitele catedre**, pentru a încerca să genereze o masă critică în cercetare și, dacă este posibil, **recrutarea orientată de nou personal de cercetare** pentru domeniile prioritare identificate.

Proiectul de **recompensare bazată pe performanță (și Echipa ar dori să sublinieze că acest lucru nu ar trebui să vizeze doar cercetarea, ci să ia în considerare și activitatea didactică)** ar trebui să fie pus în aplicare în cadrul Universității.

Echipa a fost oarecum surprinsă de faptul că doar o parte foarte mică din bugetul total al U.V.T. (3,9% planificat pentru 2010; realitatea din 2009 = 2,8%) se alocă cercetării și dezvoltării. Echipa consideră că aici există un potențial imens de creștere strategică. **Echipa recomandă** ca Universitatea să-și asume **un rol mai activ în atragerea de fonduri pentru cercetare din străinătate**. Participarea la programele europene, cum este **Al 7-lea Program - Cadru**, ar putea fi o posibilitate. Echipa recomandă conducerii U.V.T. să mențină și să consolideze în continuare un Departament de Relații Internaționale eficient, pentru a le oferi cercetătorilor asistența tehnică necesară pentru pregătirea proiectelor, în special a celor europene.

Echipa de evaluare este de părere că **sprijinirea tinerilor cercetători** este o modalitate bună pentru a forma un grup de tineri de înaltă calitate, care vor aduce avantaje Universității. Un procent de 4,4% doctoranzi din totalul studenților U.V.T. (936 din 21.484, în 2009) este cu mult sub o masă critică acceptabilă. Din păcate, tendința din ultimii patru ani nu s-a schimbat semnificativ. Echipa recomandă ca Universitatea să ia **măsuri pentru a crește numărul doctoranzilor de calitate**, de exemplu prin intermediul propriilor sisteme de finanțare.

Pentru a sprijini activitățile de cercetare ale Universității, Echipa recomandă crearea unui **capital inițial pentru cercetarea din U.V.T. și crearea propriului sistem de sprijinire a cercetării, în special pentru tinerii cercetători; ar trebui de asemenea să se creeze un sistem intern de burse de cercetare și să se facă mai mult pentru a facilita participarea la conferințe**.

RA a **furnizat date limitate** cu privire la situația financiară a Universității. La cererea Echipei, au fost furnizate unele date care au arătat că, întrucât banii provin din surse diferite, **venitul bugetului este diversificat** și nici un finanțator nu are o influență majoră. Acest lucru este bun pentru autonomia Universității. Cu toate acestea, după cum s-a menționat deja, reglementările naționale privind modul de utilizare a finanțelor sunt restrictive. Potrivit datelor suplimentare furnizate Echipei și interviurilor cu funcționarii financiari ai Universității, U.V.T., spre deosebire de majoritatea celorlalte instituții de învățământ superior, **pare să aibă o situație financiară stabilă, generatoare de excedent** în buget. Cu toate acestea, **constrângerile financiare** au fost menționate în întreaga Universitate ca una dintre preocupările majore. Deși suma forfetară pe care statul o alocă facultăților depinde în principal de numărul de studenți, nici RA, nici documentele suplimentare nu furnizează vreun plan de ameliorare a acestei situații care duce la **masificarea imensă a educației**, care, la rândul său, duce inevitabil la scăderea calității

învățământului și cercetării. Atunci când se trăiește permanent sub o asemenea tensiune, nu mai există motivație. Echipa recomandă U.V.T. să întocmească un **plan amplu care să sprijine creșterea veniturilor de cercetare**, din contracte externe și granturi internaționale.

Echipa salută inițiativa conducerii Universității de a **înființa un centru al absolvenților U.V.T. (Alumni)** și încurajează începerea unei **campanii la nivel național**, care să se adreseze întregii populații și tuturor firmelor și **să-i contacteze pe cei ce au absolvit la U.V.T.**, cu scopul de a colecta fonduri pentru Universitate. Aproximarea comunității locale și a absolvenților U.V.T. poate fi o soluție eficientă pentru a mări numărul contractelor cu firmele industriale și comerciale. Echipa a stabilit o legătură strânsă cu angajatorii și cu alți acționari, în cursul întâlnirii cu reprezentanții mediului de afaceri. Ei sunt mândri de U.V.T. și sunt dispuși să contribuie la dezvoltarea Universității. U.V.T. are astfel o ocazie excepțională de a valorifica acest potențial.

4. Metodele de evaluare a calității. Cum știe instituția dacă procedează bine?

U.V.T. a înființat Departamentul de Evaluare și Asigurare a Calității în 2009. Scopul acestuia este de a stabili proceduri de asigurare a calității în cadrul Universității și de a ajuta instituția să-și acrediteze programele. După cum se menționează în RA, primele încercări de adoptare a procedurilor de asigurare a calității la U.V.T. au început odată cu înființarea Consiliului calității în 2005. Consiliul a lucrat împreună cu comisiile de asigurare a calității stabilite în fiecare facultate. Acesta a elaborat un proiect de manual al procedurilor de calitate. În 2009, acest Consiliu a fost reorganizat în Departamentul de Evaluare și Asigurare a Calității, care mai târziu, în 2010, între vizitele Echipei, a fost redenumit ca Departamentul de Management al Calității (DMC). Acest departament este condus de un director, Prof. Liliana Donath, numit de Senat la 27 mai 2009. DMC are un birou permanent și un portofoliu cuprinzător și coordonează șase comisii care acoperă diverse domenii, cum ar fi evaluarea anuală a personalului academic și administrativ, evaluarea curriculei, sondaje în rândul studenților (RA, p. 20). Evaluarea tuturor programelor de studii a început în toamna anului 2009, după normele stabilite de către comisia de evaluare a curriculei, din cadrul Departamentului de Management al Calității.

Sistemul actual de asigurare a calității în sectorul românesc al învățământului superior se bazează în principal pe evaluarea externă și acreditarea programelor de către **ARACIS**. Echipa confirmă că sistemul de asigurare a calității este deja în curs de dezvoltare în unele părți ale U.V.T. ARACIS efectuează acreditarea programelor, precum și evaluarea instituțională. ARACIS a realizat evaluarea instituțională a U.V.T. în același semestru în care a avut loc vizita Echipei. Echipa a fost îngrijorată de faptul că acest lucru putea, pe de o parte, să ducă la suprasolicitarea Departamentului de Asigurare a Calității, iar pe de altă parte, să genereze o lipsă de stăpânire a procesului de autoevaluare instituțională la nivelul întregii instituții. Echipa **recomandă conducerii U.V.T. să pună în aplicare „Standardele și Liniile Directoare pentru Asigurarea Calității în Spațiul European al Învățământului Superior”** și să facă tot posibilul pentru a obține echilibrul convenit între asigurarea calității externe și interne.

Acest proces a început cu crearea Departamentului de Evaluare și Asigurare a Calității (DEAC) în 2005 (în prezent, Departamentul de Management al Calității – DMC). Cu toate acestea, reorganizările repetate ale unui asemenea birou important ar putea avea un efect inhibitor asupra instituționalizării sistemului de asigurare a calității în Universitate. Echipa admite că, având în vedere constrângerile prezente, soluția pe termen scurt de a-i atribui Cancelarului Universității rolul de coordonator al calității este inspirată. Cu toate acestea, Echipa recomandă insistent ca U.V.T. să instituționalizeze asigurarea calității prin **numirea unui Prorector** care să răspundă de asigurarea calității în cadrul Universității.

Echipa salută deschiderea cu care nou creatul Departament de Management al Calității a primit sarcina dificilă de a efectua autoevaluarea Universității și a colaborat cu diferite facultăți. DMC are în prezent doi membri angajați cu normă întreagă și voluntari – un colectiv pe care Echipa îl consideră destul de limitat având în vedere portofoliul amplu al activităților Departamentului. Formarea capacității și a expertizei DMC prin cursuri de instruire și prin asigurarea unor **importante resurse financiare și umane, cum ar fi stagiile practice, ar fi de bun augur** pentru întreaga Universitate. Introducerea sistemului de asigurare a calității la toate nivelurile Universității și **instruirea personalului facultăților** care răspunde de asigurarea calității ar ajuta Universitatea să se monitorizeze singură și să progreseze. Aceasta ar trebui să includă instituționalizarea sistemelor interne de control care monitorizează ratele de abandon și de timp necesar pentru absolvire.

Echipa sprijină ferm proiectul DMC și recomandă ca activitățile acestuia să constituie un obiectiv important în cadrul Planului strategic al Universității. Echipa recomandă **proiectarea și implementarea unui sistem permanent de asigurare a calității și de creștere a calității**, în principal pentru zonele de predare, de cercetare și de administrare a Universității. Pentru ca acest sistem să funcționeze eficient, este esențial să existe o bună conexiune și colaborare între activitatea de asigurare a calității la nivel de Universitate și cea de la nivelul facultăților.

Deși U.V.T. are un sistem de evaluare anonimă de către studenți, rezultatele obținute au fost rareori folosite în luarea deciziilor sau îmbunătățirea calității și, în general, cadrele didactice nu sunt nici măcar informate cu privire la aceste rezultate, pe care le pot vedea numai la cerere. Studenții nu sunt niciodată informați cu privire la rezultatele evaluărilor lor, iar acest lucru poate submina în mod grav orice încredere a studenților în utilitatea unui asemenea exercițiu. Trebuie subliniat că nu este vorba pur și simplu de a colecta niște date. Trebuie să existe **transparența corespunzătoare și feedback-ul necesar cu studenții, pentru îmbunătățirea cursurilor și consecvență. Echipa atrage atenția asupra Sondajului efectuat în rândul studenților în aprilie 2009, care a ridicat o serie de probleme. Echipa recomandă Universității să răspundă acelor probleme ridicate de acest sondaj.**

5. Management strategic și capacitate de schimbare. Cum evoluează instituția în scopul îmbunătățirii activității?

U.V.T. se confruntă cu o serie de provocări în ceea ce privește managementul strategic și capacitatea de schimbare. Studenții au fost activi în abordarea nevoilor lor și în participarea la guvernarea instituției, iar acesta este un semn pozitiv, care induce speranță în capacitatea de schimbare. Controlul Guvernului constituie o constrângere serioasă asupra dezvoltării resurselor umane în cadrul instituției. Una dintre inițiativele strategice pozitive ale U.V.T. este invitarea echipei P.E.I. și crearea Departamentului pentru Managementul Calității.

Înainte de a face vreo recomandare în sensul schimbării, este important să se identifice constrângerile care frânează realizarea obiectivelor oricărui plan strategic sau de dezvoltare.

Principalele constrângeri interne și externe ale U.V.T., identificate de Echipă, sunt următoarele:

- masificarea învățământului;
- puternicul control guvernamental asupra cheltuielilor Universității;
- problemele bugetare;
- neînțelegerea procesului Bologna;
- flexibilitatea redusă a programelor de studii și lipsa de cooperare interdisciplinară;
- lipsa unei culturi a managementului strategic;
- sprijinul financiar redus pentru cercetare.

Răspunsul este o reformă a multor activități din Universitate. Din fericire, Rectorul, Prof. univ. dr. Ioan Talpoș, a avut curajul de a iniția un proces ambițios de renaștere a Universității, într-o perioadă dificilă. **Implementarea schimbării** este adesea cea mai dificilă parte a procesului, în orice tip de instituție. Este categoric mai ușor atunci când membrii instituției acceptă schimbarea ca pe un proces continuu.

Prin urmare, nu exagerăm subliniind importanța unei **comunicări interne** eficiente în Universitate. Schimbarea nu poate fi impusă de sus în jos, deși trebuie menținut un control suficient pentru a menține procesul pe făgașul cel bun. Acest lucru necesită **o bună comunicare în ambele sensuri**, o consultare atentă, cu feedback către toți partenerii și raportarea clară a realizărilor. Cu alte cuvinte: **trebuie puse în funcțiune procese și reguli demne de încredere, clare, sincere și transparente, general acceptate și convenite**. Astfel poate fi evitată, sau cel puțin redusă mult, dezamăgirea care ar putea fi generată de schimbări foarte rapide și de o comunicare inadecvată.

În ultimii ani, U.V.T. a dovedit că se poate adapta la noi provocări în domeniile predării, învățării și cercetării.

Echipa P.E.I. felicită **Universitatea pentru studenții săi**. Echipa a întâlnit zeci de studenți și toți erau foarte mândri de Universitatea lor. Unii dintre ei au subliniat faptul că aleg această universitate datorită **calității înalte recunoscute**. Din acest punct de vedere, Echipa de evaluare consideră că Universitatea are un viitor bun.

Bazându-se pe ceea ce a văzut în timpul procesului de evaluare, Echipa este convinsă că Universitatea ar putea răspunde cu succes provocărilor cu care se confruntă acum, într-un mediu aflat în continuă schimbare. Echipa simte că Universitatea se îndreaptă în direcția corectă și speră că acest progres va continua și se va intensifica.

6. Concluzii

Echipa felicită U.V.T. pentru inițiativa de a-și evalua capacitatea de schimbare și de a invita echipa P.E.I. pentru a-i evalua activitățile. Echipa a identificat o serie de puncte tari și puncte slabe ale U.V.T. și face o serie de recomandări pentru dezvoltarea viitoare și perfecționarea U.V.T.

6.1 Puncte tari

Echipa găsește laudabil faptul că la U.V.T. se dezvoltă deja un sistem de asigurare a calității. Echipa are plăcerea de a spune că a asistat la demararea acestui proces prin crearea Departamentului de Management al Calității, prin realizarea unei evaluări instituționale de către P.E.I. și a unei evaluări instituționale de către ARACIS. U.V.T. a dovedit că se adaptează la noile provocări în procesul didactic și de cercetare. Instituția a adoptat sistemul de învățământ cu trei cicluri, a introdus ECTS, a încheiat acorduri internaționale pentru a promova mobilitatea și se străduiește să țină legătura cu angajatorii, așa cum s-a văzut în programele de studii care includ elemente de instruire practică. U.V.T. are un start bun pentru a face față viitoarelor provocări demografice prin intermediul Departamentului de Educație Continuă și Învățământ Deschis la Distanță. În plus, unele facultăți au încheiat deja parteneriate și participă la proiecte și rețele internaționale de cercetare.

Studentii de la U.V.T., precum și absolvenții (Alumni) sunt mândri de această Universitate, îi apreciază calitatea și sunt dispuși să contribuie la dezvoltarea ei. Studentii sunt reprezentați în toate organismele de conducere, la diferitele niveluri ale U.V.T., conform prevederilor legislației naționale. Aceasta este o posibilitate excepțională pentru U.V.T., ca să-și valorifice potențialul. Echipa salută inițiativa conducerii Universității de creare a unui Centru al

Absolvenților (Alumni) și de dezvoltare a unor relații mai strânse cu foștii studenți și potențialii angajatori.

6.2 Puncte slabe

În ciuda schimbărilor survenite în mecanismul de finanțare din România, în sensul alocării unei sume forfetare de la buget, controlul guvernamental pare a fi o constrângere serioasă atunci când este vorba de cheltuielile și personalul Universității. Neconcordanța între autonomia universitară de atragere a finanțării și autonomia de a cheltui banii într-un mod care servește cel mai bine Universitatea arată necesitatea de a micșora controlul guvernamental.

În Strategia U.V.T. și în planul managerial al Rectorului lipsește un plan financiar detaliat care trebuie să fie parte integrantă a Planului strategic de dezvoltare. Există o listă lungă de obiective care pot fi dificil de atins. Echipa este întru totul de acord cu concluziile RA: cu resursele existente nu se poate implementa nici măcar o parte din obiective.

Echipa a avut impresia că studenții, deși își reprezintă drepturile în mod oficial în organele de conducere ale U.V.T., nu-și comunică întotdeauna preocupările și problemele în rândul comunității largi a studenților. Studenții și-au exprimat de asemenea îngrijorarea cu privire la lipsa de informații despre posibilitățile de mobilitate, despre posibile surse de finanțare și despre reprezentarea lor și rezultatele evaluării cursurilor.

Echipa a observat un număr limitat de cooperări între facultăți, cu posibilități reduse de participare a studenților la cursuri opționale gratuite.

Echipa de evaluare P.E.I. remarcă faptul că destul de mult personal are dificultăți în acceptarea și implementarea procesului Bologna, fiind necesară asistență suplimentară. Din punctul de vedere al Echipei, normele didactice sunt prea mari.

Mobilitatea generală a studenților și a personalului rămâne destul de scăzută, în ciuda reformelor deja întreprinse la Universitate. cu scopul de facilitare a mobilității.

6.3 Recomandări

1. Echipa recomandă Universității să-și reformuleze misiunea, cu statuarea separată a viziunii Universității, care va reflecta deopotrivă politica sa privind adoptarea procesului Bologna și să pregătească textele privind misiunea facultăților și departamentelor, care vor reflecta caracterul specific al subunității respective, în concordanță cu misiunea generală a Universității, ținând cont de noua situație internațională a României ca nou membru al Uniunii Europene.

2. Echipa recomandă începerea unei dezbateri la nivelul întregii Universității și ajungerea la un consens privind câteva priorități de bază, atent alese și câteva obiective realizabile. Este necesar să se aprobe un plan financiar detaliat și realist, cu sume concrete alocate fiecărui proiect. În mod similar, facultățile ar trebui să-și elaboreze propriile planuri strategice individuale, corelate cu cel al Universității.

3. Echipa recomandă Universității să încurajeze o participare puternică a studenților în procesele de luare a deciziilor Universității, la toate nivelurile, dacă este posibil, cu drept de vot. În acest scop, la U.V.T. ar trebui creată tradiția implicării studenților. Rolul studenților în guvernarea Universității este, în opinia Echipei, în concordanță cu obiectivele procesului Bologna: studenții și personalul trebuie să acționeze ca parteneri cu drepturi depline în procesul de guvernare a învățământului superior.

4. Echipa P.E.I. recomandă extinderea schimburilor internaționale prin eliminarea barierelor din calea mobilității, cum ar fi flexibilitatea scăzută a programului sau lipsa de informare a studenților potențial mobili, din partea Universității. Universitatea ar trebui să asigure transferabilitatea ECTS din străinătate, astfel ca studenții să nu mai susțină examene suplimentare la întoarcere.

5. Echipa recomandă insistent conducerii Universității să-și definească drept prioritate foarte importantă consolidarea schimburilor de studenți prin intermediul unor programe internaționale cum este ERASMUS și **să le ofere studenților de la toate facultățile U.V.T. informațiile necesare**, prin intermediul Departamentului de Relații Internaționale.

6. Echipa recomandă Universității să întreprindă o verificare atentă a normelor personalului didactic și, la unele specializări, să reducă numărul de ore la clasă la o valoare acceptabilă.

7. Echipa recomandă U.V.T. să pună un accent mai mare pe învățare. Prin urmare, U.V.T. ar trebui să analizeze foarte atent rezultatele învățării. Acest lucru va permite, de asemenea, reducerea numărului de ore la clasă, care pot fi, dar nu sunt întotdeauna, cea mai bună metodă pentru student.

8. Echipa recomandă permeabilizarea granițelor facultăților, astfel încât să fie posibile mai multe schimburi și colaborări interdisciplinare, care vor extinde ofertele de programe și vor mări gradul de atractivitate a programelor. Echipa sfătuiește U.V.T. să dezvolte inițiativele de cooperare între facultăți, cum ar fi programele comune de studii sau de cercetare.

9. Politica U.V.T. în domeniul învățământului la distanță și al educației continue ar putea și ar trebui să joace un rol-cheie în crearea unei tradiții a învățării continue la U.V.T. și în regiune.

10. Echipa încurajează Universitatea să monitorizeze și să analizeze tendințele de pe piața muncii, în special atunci când este vorba de cererea prezentă și viitoare pentru absolvenții săi.

11. Prezența reprezentanților mediului de afaceri ar trebui să se simtă mai mult la nivelul alcătuirii curriculei, la diversele facultăți, și la nivelul guvernării instituției, iar Universitatea ar trebui să-și întărească legăturile cu comunitatea locală și cu mediul de afaceri regional.

12. Echipa consideră că este deosebit de necesar pentru U.V.T. să aibă un document al politicii de cercetare pe toată universitatea. Obiectivele de cercetare ar trebui să fie incluse în Planul strategic al Universității și ar trebui să definească domeniile de cercetare în care trebuie să se concentreze eforturile. O astfel de politică a Universității ar trebui să indice priorități durabile clare, privind dezvoltarea cercetării la U.V.T. Politica și prioritățile trebuie să arate, de asemenea, modul în care cercetarea este legată de procesul educațional. Echipa consideră totodată că dezvoltarea acestor priorități ar trebui să se bazeze pe criteriile și nevoile specifice ale Universității.

13. Strategia de cercetare a U.V.T. ar trebui să încurajeze, de asemenea, colaborarea între diferitele departamente, în încercarea de a genera o masă critică în cercetare, și, dacă este posibil, recrutarea orientată a unui nou personal de cercetare, pentru domeniile considerate prioritare.

14. Recompensarea bazată pe performanță (și Echipa ar dori să sublinieze că acest principiu nu ar trebui să privească doar cercetarea) ar trebui să fie implementată în cadrul Universității.

15. Echipa recomandă ca Universitatea să aibă un rol mai activ în obținerea fondurilor de cercetare din străinătate. Echipa recomandă U.V.T. să elaboreze un plan global de sprijinire a creșterii veniturilor din cercetare, din contracte externe, naționale și internaționale. Echipa recomandă conducerii U.V.T. să mențină eficiența Departamentului de Relații Internaționale.

16. În sprijinul activităților de cercetare din cadrul Universității, Echipa recomandă crearea unui capital inițial pentru cercetare și recomandă U.V.T. să-și elaboreze propriul plan de sprijinire a cercetării, în special pentru cercetătorii tineri; de asemenea, ar trebui înființat un sistem intern de granturi de cercetare și să se faciliteze mai mult participarea la conferințe.

17. Echipa recomandă Universității să înceapă o campanie națională, adresată întregii populații a țării și firmelor, și să-i contacteze pe absolvenții Universității pentru a promova Universitatea și a stabili legături mai strânse cu angajatorii și potențialii finanțatori.

18. Echipa recomandă conducerii U.V.T. să adopte „Standardele și Liniile Directoare pentru Asigurarea Calității în Spațiul European al Învățământului Superior” și să facă tot posibilul pentru a realiza echilibrul convenit între asigurarea calității externe și interne.

19. Echipa recomandă insistent ca U.V.T. să instituționalizeze asigurarea calității prin numirea unui Prorector care să răspundă de asigurarea calității în cadrul Universității.

20. Formarea capacității și a expertizei DMC prin instruire și prin asigurarea unor resurse financiare și umane substanțiale, cum ar fi stagiile, ar fi în folosul întregii Universități. Introducerea sistemului de asigurare a calității la toate nivelurile Universității și instruirea

personalului care răspunde de asigurarea calității în cadrul facultăților ar ajuta Universitatea să se monitorizeze și să se perfecționeze.

21. Echipa sprijină cu fermitate Departamentul de Management al Calității și recomandă ca activitățile acestuia să fie un obiectiv important al Planului strategic al Universității. Echipa recomandă proiectarea și implementarea unui sistem permanent de asigurare a calității și de creștere a calității, în special pentru zonele de predare, de cercetare și de administrare a Universității.

22. Echipa recomandă Universității să răspundă problemelor ridicate în Sondajul studenților din aprilie 2009, întrucât trebuie să existe transparența cuvenită și feedback-ul studenților, cu privire la îmbunătățirea cursurilor, precum și consecvența în acțiune.

23. Echipa recomandă ferm stabilirea unei comunicări interne eficiente în cadrul Universității. U.V.T. ar trebui să revizuiască eficacitatea mijloacelor sale de comunicare cu studenții. Schimbarea nu poate fi doar impusă de sus, deși trebuie păstrat un control suficient pentru a menține procesul pe făgașul cel bun. Acest lucru necesită o bună comunicare în ambele sensuri, consultare atentă și feedback cu toți partenerii, precum și raportarea clară a realizărilor.

24. Echipa recomandă ca raportul de evaluare P.E.I. în forma finală, scrisă, să fie tradus în limba română și pus la dispoziția comunității academice largi a U.V.T. Este imperios necesar să se mărească disponibilitatea și gradul de conștientizare a calității instituționale a U.V.T.

Universitatea de Vest din Timișoara este o universitate care se bucură de o atmosferă pozitivă și are o contribuție reală și dinamică la viața și viitorul orașului și al regiunii din care face parte. Menținerea și dezvoltarea unei asemenea poziții este în sine o provocare, iar această provocare este și mai mare dacă avem în vedere contextul tranziției în care funcționează U.V.T.

Echipa P.E.I. ar dori să felicite conducerea, personalul și studenții U.V.T. pentru conștientizarea aspectelor pe care le comportă democratizarea și reformele la universitatea lor și pentru fermitatea cu care acestea sunt urmărite. Speranța noastră este că prezentul proces de evaluare va contribui la dezvoltarea pe mai departe a acestei conștientizări și va fi de folos în depășirea unora din constrângerile identificate.

În ultimii ani, U.V.T. a dovedit că se poate adapta la noi provocări în domeniul predării, învățării și cercetării. Bazându-se pe ceea ce a văzut în timpul procesului de evaluare, Echipa are convingerea că U.V.T. va face față cu succes provocărilor cu care se confruntă acum, într-un mediu aflat în continuă schimbare. Echipa speră că unele dintre comentariile sale pot fi utile în acest proces și îi dorește Universității să-și îndeplinească misiunea cu succes, pe mai departe.

Referințe

WUT (2010) Self-Evaluation Report. Timișoara: WUT.

De Boer, H., Jongbloed, B., File, J. & Enders, J. (2010) *Progress in Higher Education Reform across Europe. Governance Reform*. Brussels: EAC.

Disponibil la: http://ec.europa.eu/education/higher-education/doc/governance/voll_en.pdf