

**UNIVERSITATEA „BABEȘ-BOLYAI”**

**FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI GESTIUNEA AFACERILOR**

**DEPARTAMENTUL DE MANAGEMENT**

**TEZĂ DE DOCTORAT**

**REZUMAT**

**STUDIUL PRIVIND PERFEȚIONAREA  
MANAGEMENTULUI ACADEMIC**

**Conducător științific:**

**Prof. univ. dr. Liviu Ilieș**

**Doctorand:**

**Asist. univ. Diana Anneliese Wolf (Sopon)**

**CLUJ – NAPOCA**

**2014**

## CUPRINS REZUMAT

<b>CUVINTE CHEIE.....</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCERE.....</b>	<b>1</b>
<b>DELIMITAREA ŞI MOTIVAREA TEMEI DE CERCETARE.....</b>	<b>1</b>
<b>STADIUL ACTUAL AL CUNOAŞTERII ÎN DOMENIU.....</b>	<b>4</b>
<b>SINTEZA LITERATURII DE SPECIALITATE.....</b>	<b>6</b>
<b>CERCETAREA EXPERIMENTALĂ.....</b>	<b>8</b>
<b>CONCLUZII FINALE ŞI CONTRIBUŢII PERSONALE.....</b>	<b>9</b>
<b>LIMITĂRI METODOLOGICE ŞI PRACTICE.....</b>	<b>16</b>
<b>RECOMANDĂRI ŞI PERSPECTIVE ALE CERCETĂRII.....</b>	<b>17</b>
<b>REFERINŢE BIBLIOGRAFICE.....</b>	<b>18</b>

## CUPRINSUL LUCRĂRII DE DOCTORAT

<b>LISTA FIGURILOR</b> .....	vii
<b>LISTA TABELELOR</b> .....	viii
<b>LISTA GRAFICELOR</b> .....	xi
<b>INTRODUCERE</b> .....	1
<b>CAPITOLUL I – LOCUL UNIVERSITĂȚII ÎN SOCIETATE ȘI INFLUENȚA ACESTUIA ASUPRA MANAGEMENTULUI ACADEMIC</b> .....	9
<b>1.1 Universitatea – o perspectivă diacronică și sincronică a instituției academice</b> ....	9
1.1.1. Istoricul universității ca instituție .....	9
1.1.2. Modele universitare – evoluția instituțională a universității .....	12
1.1.3. Universitatea în prezent – tipuri de universități .....	15
<b>1.2. Universitatea și societatea contemporană</b> .....	20
1.2.1. Universitatea și societatea ca sisteme deschise adaptive .....	20
1.2.2. Universitatea – misiune, funcțiuni și roluri în cadrul societății .....	24
1.2.3. Convergența valorilor universității și a valorilor corporațiilor în contextul actual - drumul spre un model organizațional comun .....	31
<b>1.3. Universitatea ca organizație</b> .....	33
1.3.1. Universitatea ca organizație – congruențe structurale și funcționale .....	33
1.3.2. Universitatea antreprenorială și capitalismul academic (modelul <i>triple helix</i> ) .....	42
<b>CAPITOLUL II – MANAGEMENTUL ACADEMIC AZI ȘI PERSPECTIVE ALE ACESTUIA</b> .....	51
<b>2.1. Managementul academic - o privire intradisciplinară</b> .....	51
2.1.1. Managementul academic - definiții și abordări .....	51
2.1.2. Locul managementului academic în cadrul modelelor de management universitar .....	54
2.1.3. Funcții ale managementului academic .....	58

<b>2.2. Tendințe transdisciplinare în abordarea managementului academic</b> .....	62
2.2.1. Managementul ca filosofie între diferite paradigme epistemologice .....	62
2.2.2. Transdisciplinaritate în managementul academic .....	64
2.2.2.1. Complexitate în managementul academic .....	66
2.2.2.2. Fractalitatea în managementul academic .....	73
2.2.2.3. Metaforele în managementul organizațional .....	83
<b>2.3. Alte abordări ale managementul în universități</b> .....	88
2.3.1. Managementul timpului – timp cronologic/timp kairologic și calitatea activităților de predare – învățare .....	88
2.3.2. Managementul spațiului .....	92

### **CAPITOLUL III – ABORDĂRI ALE MANAGEMENTULUI CALITĂȚII ÎN UNIVERSITĂȚI PRIN PRISMA COMPLEXITĂȚII CONCEPTULUI DE CALITATE**

<b>3.1. <i>Qualia</i> – discursul despre calitate între modernism și postmodernism din perspectiva științelor sociale</b> .....	98
3.1.1. Înțelesuri ale calității din perspectiva paradigmei moderniste și postmoderniste .....	100
3.1.2. Considerații teoretice asupra conceptului de calitate din perspectiva științei managementului .....	102
<b>3.2. Calitatea în instituțiile de învățământ superior – o abordare intradisciplinară ....</b>	107
3.2.1. Definierea conceptului de calitate și principiile managementului calității în instituțiile de învățământ superior .....	107
3.2.2. Dimensiuni ale calității în universități .....	112
3.2.3. Componentele managementului calității în universități .....	115
3.2.4. Managementul calității totale în universități - “mit sau realitate?” .....	122
<b>3.3. Managementul calității totale în universități din România – studiu de caz</b> .....	130
3.3.1. Introducere .....	130
3.3.1.1. Contextul și cadrul național de asigurare a calității .....	130
3.3.1.2. Profilul instituțional al universităților avute în vedere în acest studiu .....	131
3.3.2. Structura organizatorică a sistemului de management al calității în universități din România .....	133

3.3.3. Politici și proceduri de implementare și de asigurare a calității în instituțiile de învățământ superior din România .....	135
3.3.3.1. Asigurarea calității în procesul de învățământ .....	135
3.3.3.2. Asigurarea calității în procesul de cercetare .....	135
3.3.3.3. Asigurarea calității dimensiunii organizaționale a universităților .....	136
3.3.4. Cultura calității în instituțiile de învățământ superior românești .....	137
3.3.5. Concluzii la studiul de caz .....	138
<b>3.4. Calitatea în universități din diferite perspective epistemologice – câteva observații.....</b>	<b>141</b>
3.4.1. Binomul calitate-cantitate sau axele <i>a fi - a avea</i> .....	144
3.4.2. Calitatea în universități – considerații asupra fractalității cunoștințelor .....	146
<b>CAPITOLUL IV – CONSIDERAȚII PRIVIND ÎMBUNĂTĂȚIREA SERVICIILOR EDUCAȚIONALE OFERITE STUDENȚILOR .....</b>	<b>149</b>
<b>4.1. O privire asupra serviciilor educaționale oferite studenților .....</b>	<b>149</b>
4.1.1. Definiții ale conceptului de serviciu .....	149
4.1.2. Definiții ale conceptului de serviciu educațional .....	150
4.1.3. Trăsături ale serviciilor și implicații asupra serviciilor educaționale oferite studenților .....	154
4.1.4. Locul serviciilor educaționale în taxonomia serviciilor .....	158
4.1.5. Clasificări ale serviciilor educaționale oferite studenților .....	160
4.1.6. Descrierea serviciilor educaționale și a componentelor acestora.....	167
4.1.7. Importanța și rolul serviciilor educaționale în contextul asigurării calității în învățământul superior .....	177
<b>4.2. Statutul studentului și implicații în managementul serviciilor educaționale .....</b>	<b>180</b>
4.2.1. Metafora studentului - client și alte accepțiuni .....	180
4.2.2. Critici și implicații ale metaforei studentului - client .....	183
<b>4.3. Managementul serviciilor educaționale oferite studenților .....</b>	<b>185</b>
4.3.1. Calitatea serviciilor educaționale oferite studenților în universități .....	185
4.3.2. Serviciile educaționale înțelese ca proces .....	188

4.3.3. Importanța și rolul proceselor în contextul asigurării calității serviciilor educaționale oferite studenților în învățământul superior .....	190
<b>4.4. Modele pentru măsurarea calității serviciilor educaționale oferite studenților ...</b>	<b>192</b>
4.4.1. Metode bazate pe modele cantitative .....	192
4.4.1.1. Modelul SERVQUAL .....	193
4.4.1.2. Modelul SERVPERF .....	194
4.4.1.3. Modelul HEdPERF .....	194
4.4.2. Metode calitative .....	195
<b>4.5. Factori care influențează aprecierea asupra calității serviciilor educaționale oferite studenților .....</b>	<b>196</b>
4.5.1. Factori culturali: modelul Hofstede .....	197
4.5.2. Vârsta educațională .....	200
4.5.3. Diferențe între sexe în percepția și așteptările studenților .....	201
4.5.4. Media de studiu .....	202
4.5.5. Reputația universității .....	203
<b>CAPITOLUL V – STUDIU EMPIRIC REFERITOR LA CALITATEA SERVICIILOR EDUCAȚIONALE ÎN UNIVERSITĂȚI .....</b>	<b>205</b>
<b>5.1. Analiza calității serviciilor educaționale în universități .....</b>	<b>205</b>
5.1.1. Descrierea cercetării .....	205
5.1.2. Metodologia de cercetare.....	206
<b>5.2. Partea I a cercetării – Studiu la nivelul unei universități din Cluj-Napoca .....</b>	<b>206</b>
5.2.1. Obiectivele cercetării .....	206
5.2.2. Metoda de cercetare .....	207
5.2.3. Culegerea datelor .....	209
5.2.4. Analiza și interpretarea rezultatelor obținute .....	209
5.2.5. Concluzii .....	212
<b>5.3. Partea a II-a a cercetării - Studiu calitativ la nivelul unei universități din Cluj-Napoca – studiu pilot.....</b>	<b>214</b>
5.3.1. Descrierea studiului calitativ .....	214

5.3.2. Analiza și interpretarea rezultatelor obținute prin metoda calitativă .....	215
5.3.3. Analiza datelor prin prisma triangulației. Concluzii .....	227
<b>5.4. Partea a II-a a cercetării – Studiu la nivelul mai multor universități din Cluj-Napoca</b> .....	<b>228</b>
5.4.1. Obiectivele și ipotezele cercetării .....	228
5.4.2. Metoda de cercetare .....	230
5.4.3. Metodologia de culegere a datelor .....	231
5.4.4. Analiza și interpretarea rezultatelor obținute .....	234
5.4.5. Validarea ipotezelor .....	260
5.4.6. Propuneri și recomandări privind perfecționarea managementului academic.....	309
<b>CAPITOLUL VI – CONCLUZII FINALE ȘI CONTRIBUȚII PERSONALE</b> .....	<b>315</b>
<b>6.1. Concluzii finale</b> .....	<b>315</b>
<b>6.2. Contribuții personale</b> .....	<b>320</b>
<b>6.3. Limitări metodologice și practice</b> .....	<b>321</b>
<b>6.4. Recomandări și perspective ale cercetării</b> .....	<b>322</b>
<b>REFERINȚE BIBLIOGRAFICE</b> .....	<b>324</b>
<b>Anexa1</b> .....	<b>345</b>
<b>Anexa 2</b> .....	<b>350</b>
<b>Anexa 3</b> .....	<b>352</b>
<b>Anexa 4</b> .....	<b>360</b>
<b>Anexa 5</b> .....	<b>362</b>

## **Cuvinte cheie**

Management academic, învățământ superior, servicii educaționale, îmbunătățirea calității, metafora studentului-client, satisfacția studentului, transdisciplinaritate, universitate, societate

## **Introducere**

Învățământul superior este un subiect căruia i s-a acordat tot mai multă atenție din numeroase direcții în ultimele decenii, datorită importanței pe care acesta o prezintă în contextul actual. Acesta poate fi abordat din mai multe perspective, fiind corelat, atât la nivel național, cât și global, cu sfera socială, economică, culturală sau politică. În acest cadru, managementul academic se propune ca un spațiu al provocărilor și al cerințelor perpetue de îmbunătățire.

Lucrarea de față are ca scop să ofere o perspectivă nouă asupra managementului academic și a modalităților de perfecționare a acestuia. În acest demers, am urmărit să oferim o perspectivă proprie asupra modului în care problema învățământul superior poate fi abordată. Prin urmare, ne-am oprit atenția asupra unor aspecte care au fost mai puțin vizate în studiile de specialitate și care, în opinia noastră, merită să fie luate în considerare.

## **Delimitarea și motivarea temei de cercetare**

Managementul academic este un domeniu vast care poate fi privit din cel puțin trei direcții: cea instituțională, cea a activităților didactice și cea a activităților de cercetare. Am decis ca lucrarea de față să aibă în vedere preocupările față de activitățile didactice și tot ceea ce implică acestea, însă referirea la aceste activități nu poate fi una strictă, ceea ce presupus de multe ori pe parcursul acestei analize trimiterea și spre celelalte direcții.

Considerăm importanța managementului academic în legătură directă cu locul pe care îl ocupă universitatea în societatea actuală. De aceea, atenția noastră s-a oprit, înainte de toate, asupra universității ca instituție, asupra locului pe care aceasta îl are în societatea contemporană și asupra rolului pe care îl joacă în tot acest ansamblu. În opinia noastră, universitatea se propune astăzi drept cea mai importantă resursă a cunoașterii și cel mai influent mijloc de a o disemina. Prin urmare, misiunea și funcțiunile universității, dar și



responsabilitățile vis-a-vis de societate, reprezintă cadrul de la care trebuie să pornim în analiza noastră. Dincolo de a fi cel mai important depozitar de cunoștințe și dincolo de faptul că dispune de mecanisme bine puse la punct de a transmite pe diferite canale aceste cunoștințe, universitatea este importantă din perspectiva socială. Această instituție este, la ora actuală, un reper al inteligenței, capacității, creativității și spiritualității umane la superlativ, ceea ce contribuie la modelarea societății într-un anumit sens. Universitatea reprezintă un motor care, atât la nivel național, cât și la nivel global, generează forța pentru a merge înainte și dă și direcția de mers în egală măsură.

Mai mult decât a fi un atribut al societății ultra-moderne sau post-moderne în care trăim, universitatea este, după părerea noastră, o emblemă a acestei societăți. Apărute aproape în aceeași perioadă în urmă cu un mileniu, Biserica și Universitatea ca instituții au avut un drum comun până la un moment dat. Dacă în urmă cu câteva sute de ani, Biserica organiza și modela întreaga existență a societății, putem spune că același rol este jucat în prezent de către Universitate. Înțelegem în acest fel rolul uriaș pe care universitatea îl desfășoară față de societate și sub această lumină ne propunem să analizăm managementul academic și felul în care poate fi perfecționat.

Un alt aspect demn de a fi menționat în trasarea temei de cercetare a prezentei lucrării este acela referitor la conceptul de management academic înțeles din perspectivă multidisciplinară. Pornind de la premisa că managementul este o „filosofie aplicată” ale cărei rezultate se întâmplă să primească, „de cele mai multe ori, o expresie economică” (Abrudan, 2011: 5), considerăm că este necesară o abordare transdisciplinară sau multidisciplinară a managementului academic, cu precădere în contextul precizat anterior. Dincolo de controversele legate de semantica termenilor *multidisciplinar*, *transdisciplinar* sau *interdisciplinar*, este evident că, dacă luăm în calcul nevoile și exigențele dictate de societatea actuală, caracterizată prin tendința spre globalizare și tehnologizare masivă, provocările adresate managementului academic sunt și mai mari. În opinia noastră, abordarea transdisciplinară sau multidisciplinară în conducerea instituției academice poate fi cheia spre găsire unor soluții optimizate.

Într-o lume în care informația circulă aproape cu viteza luminii și este ușor de propagat în orice punct de pe glob, complexitatea devine tot mai acut o caracteristică a acestei ere post-industriale. Managementul în general și managementul academic în particular trebuie să exploateze toate acele dimensiuni teoretice, filosofice și practice care pot fi benefice într-un tablou ca cel descris. Prin urmare, în cadrul acestei lucrări am subliniat nevoia managementului academic de a-și focaliza abordările prin lentile multidisciplinare, transdisciplinare sau interdisciplinare.

În egală măsură, considerăm că managementul academic trebuie privit în strânsă legătură cu ideea de calitate. Pentru a putea răspunde la cererile și provocările pe care societatea le emite în permanență, este necesar ca universitatea să aibă în vedere standarde de calitate pe care să le urmărească și să le respecte. După cum rezultă din literatura de specialitate, calitatea în învățământul superior, atât ca și concept, cât și ca practică, are o multitudine de înțelesuri și de abordări. Calitatea poate fi înțeleasă ca excelență sau ca mod de raportare la un superlativ. În același timp, calitatea poate fi o sursă a competitivității între universități, un avantaj competitiv, „asul din mânecă” în „bătălia” de pe piața educațională. Din acest punct de vedere, calitatea este considerată în strânsă legătură cu problemele actuale ale învățământului superior, printre care amintim transformările impuse de tehnologie, masificarea învățământului, apariția unei așa zise piețe educaționale, marketizarea învățământului și transformarea educației într-un bun de consum, considerarea studentului drept client, etc.

Urmând această perspectivă, am considerat că este necesar să ne oprim atenția asupra celei mai importante dintre activitățile pe care universitatea le desfășoară, și anume oferirea de servicii educaționale și implicit relația student – facultate, precum și felul în care studentul este perceput în cadrul acestei relații. Strâns legat de aceste aspecte, poate fi luat în considerare modul în care este tratată satisfacția studenților față de aceste servicii educaționale și felul în care este apreciată calitatea actului educațional.

Dorim să subliniem faptul că lucrarea și-a propus din punct de vedere epistemologic să trateze conceptul de management academic atât din perspectiva paradigmei fenomenologice/pozitiviste, cât și din cea a paradigmei interpretiviste. În vreme ce multe lucrări urmăresc să articuleze discursul despre acest domeniu dintr-o perspectivă

intradisciplinară, utilizând strict instrumentele și teoriile disciplinei respective, lucrarea noastră își propune abordări multiple ale acestui domeniu, a căror cheie de lectură se regăsește în multe cazuri, în ambele paradigme epistemologice.

Din acest punct de vedere, lucrarea urmărește să pună în lumină ideea că o abordare transdisciplinară și multidisciplinară a managementului academic și a serviciilor educaționale, cu precădere a activităților de predare-învățare ar fi utilă și benefică. Acest lucru reclamă cunoașterea a cât mai multor aspecte care influențează managementul academic. Dincolo de argumente, să spunem de natură clasică, aparținând unor domenii precum economie, istorie, științe politice, psihologie sau sociologie, considerăm că în descrierea și interpretarea fenomenelor și conceptelor legate de managementul academic își găsesc loc și științe sau domenii precum fizica, fractalii, haosul și complexitatea, metaforele. În acest fel înțelegem că natura eclectică a managementului ca știință, și mai ales a managementului academic, poate fi analizată mai coerent prin intermediul transdisciplinarității sau al multidisciplinarității.

### **Stadiul actual al cunoașterii în domeniu**

În urma studiului întreprins, considerăm că ceea ce se impune în acest moment este ajustarea, adaptarea și în unele cazuri chiar modificarea metodelor clasice ale managementului academic. Înțeles ca set de norme și de practici menite să eficientizeze activitatea universitară, managementul academic comportă o dificultate care constă în obiectul său specific, și anume, munca cu studenții. Cu siguranță există și alte domenii de activitate care sunt fundamentate pe munca și relaționarea cu oamenii. Privit mai îndeaproape, managementul academic prezintă particularități de care trebuie să țină seama.

Astfel, am urmărit în această lucrare să punem în evidență acele aspecte care particularizează managementul academic, pornind de la premiza că instituția academică are ca fundament întâlnirea cu studentul și că această întâlnire nu poate fi personalizată (considerat în ansamblu, prea puține sunt situațiile de acest fel). Înțelegem, din perspectiva noastră, că accentul se pune pe interacțiunea cu studentul, pe activitățile desfășurate împreună cu acesta și pentru acesta, pe ceea ce vom numi în lucrare *servicii educaționale*.

Cercetările noastre în literatura de specialitate au arătat că acesta nu este un concept larg răspândit și nu este suficient definit. De asemenea, în urma acestui studiu, am ajuns la concluzia că serviciile educaționale nu se bucură până în prezent de suficient interes, în sensul că, în cadrul managementului academic, acestea sunt considerate aproape întotdeauna din perspectiva marketingului. Lipsesc, de asemenea, taxonomii ale serviciilor educaționale. Prin urmare, am considerat că o atenție mai mare trebuie acordată managementului academic sub acest aspect.

De asemenea, am observat că sintagma *servicii educaționale* este una echivocă, aceasta făcând trimitere spre mai multe perspective de abordare. În ceea ce privește sintagma și conceptul de *servicii educaționale*, am constatat că se impune o dezambiguizare a acestora. Referitor la conceptul de *servicii educaționale*, considerăm că este necesară în primul rând clarificarea acestuia, așa încât să fie posibilă dezambiguizarea sintagmei *servicii educaționale*. Considerăm, de asemenea, că pentru a clarifica acest concept se impune o privire mai atentă asupra abordării studentului în calitate de client, abordare ce stă la baza conceptului de *servicii educaționale* și de piață educațională.

În această privință, bibliografia de specialitate abundă în perspective și dimensiuni ce sunt date *studentului – client*. Metafora *studentului – client* a remodelat în ultimele decenii conceptul de piață educațională și implicit pe acela de servicii educaționale. Cea mai frecventă întrebare găsită în literatura de specialitate referitor la acest statut al studentului este următoarea: *Este studentul un client?* Un răspuns categoric la această întrebare nu poate fi oferit, de aceea, considerăm că întrebarea ar trebui reformulată. Prin urmare, întrebarea la care noi am încercat să oferim răspunsuri este: *În ce măsură studentul mai trebuie considerat un client al universității?*

Prin această întrebare admitem că studentul este un partener al instituției universitare, cu totul deosebit în comparație cu alte categorii de clienți. Studiul de față a încercat să pună în evidență trăsăturile particulare ale studentului în calitate sa de client/pseudoclient al universității, întrucât considerăm că aceste caracteristici sunt esențiale pentru managementul academic, atât la nivel strategic, cât și operațional.

Putem să spunem că această lucrare se dorește a fi un punct de vedere relativ la abordarea, înțelegerea și punerea în practică a managementului academic actual. Acest punct de vedere se compune din mai multe perspective epistemologice și își are cheia de lectură, pe alocuri, în abordări multidisciplinare și transdisciplinare. Înțelegem, de asemenea, că acest punct de vedere nu reprezintă o abordare exhaustivă nici la nivel conceptual, nici la nivel practic, ceea ce lasă loc pentru îmbunătățiri.

### **Sinteza literaturii de specialitate**

Studiul de față cuprinde șase capitole dintre care primele patru fac referire la literatura de specialitate, cel de-al cincilea capitol cuprinde cercetarea empirică, și anume modul în care studenții din universități din România înțeleg și apreciază calitatea serviciilor educaționale oferite de universități, iar ultimul capitol cuprinde concluzii și câteva referiri cu privire la contribuțiile personale prezentate în această lucrare.

Primul capitol, intitulat *Rolul universității în societate și influența acestuia asupra managementului academic*, prezintă evoluția universității ca instituție și modelele universitare care au condus la formatul actual al universității, oferind un tablou al ceea ce înseamnă spațiul academic în prezent. Pornind de la ideea că universitatea este una dintre cele mai importante și mai vechi instituții din spațiul european, acest capitol propune drumul de la primele modele universitare până la cele actuale.

Universitatea este mai apoi investigată în relație cu societatea, evidențiându-se trăsăturile care propun aceste două entități ca sisteme deschise adaptive. În egală măsură am considerat important să descriem misiunea, funcțiunile și rolurile universității în cadrul societății, subliniind provocările și transformările continue pe care le suferă spațiul academic, cât și complexitatea atributelor acestui spațiu în cadrul larg al societății. În ceea ce privește relația cu societatea, a fost evidențiată oportunitatea identificării punctelor comune ale valorilor universitare și ale valorilor corporațiilor, asemănări care conduc spre adoptarea unor modele organizaționale universitare asemănătoare cu cele ale altor organizații din societate.

În cadrul aceluiași capitol, universitatea a fost înțeleasă și explorată ca o organizație. Însușind trăsăturile unei organizații sociale și economice deopotrivă, radiografia universității

este dificil de conturat. Cu toate acestea, au fost puse în evidență asemănările dintre caracteristicile morfo-funcționale ale unei universități și ale unei organizații. Această abordare a condus la identificarea trăsăturilor antreprenoriale ale organizației universitare și spre a o descrie din perspectiva modelului oferit de capitalismul academic.

Cel de-al doilea capitol, intitulat *Managementul academic azi și perspective ale acestuia*, oferă o descriere intradisciplinară a conceptului de management academic, punând în evidență principalele modele de management academic și funcțiile pe care acesta le îndeplinește în cadrul organizației universitare. Deopotrivă, acest capitol subliniază câteva tendințe în abordarea managementului academic, tendințe care se referă la explorarea acestuia atât prin prisma paradigmei pozitivistice, cât și prin prisma paradigmei interpretiviste sau prin prisma interdisciplinarității, a multidisciplinarității și a transdisciplinarității. Complexitatea, fractalitatea și metaforele sunt câteva aspecte avute în vedere în acest sens.

Tot în cadrul acestui capitol a fost analizat managementul timpului și managementul spațiului în universități, în vederea identificării în literatura de specialitate a unor măsuri pentru îmbunătățirea activităților didactice din universități.

Al treilea capitol, intitulat *Abordări ale managementului calității în universități prin prisma complexității conceptului de calitate*, abordează accepțiunile date noțiunii de calitate în domeniul educațional. Astfel, se propune discutarea și interpretarea mai multor sensuri ale termenului și conceptului de calitate. Se evidențiază dificultatea de a defini unitar și riguros acest concept, cu atât mai mult cu cât conceptul de calitate este luat în considerare în tot mai multe laturi ale existenței umane, într-un ritm și o dinamică greu de monitorizat. Calitatea este abordată contrastiv, fiind aduse față în față înțelesurile acceptate de modelul raționalist – modernist, ca o reprezentare *de facto* a modului în care este percepută calitatea în prezent, și cele acceptate de modelul post-modern, ca o reprezentare a unui punct de vedere ce ar putea aduce îmbunătățiri actualei paradigme a calității.

Dintr-o perspectivă intradisciplinară, sunt propuse din bibliografia de specialitate cele mai relevante definiții ale calității în instituțiile de învățământ superior și câteva dimensiuni ale calității în aceste instituții. Planificarea, controlul, asigurarea și îmbunătățirea calității în

spațiul universitar sunt, de asemenea, avute în vedere în acest capitol. În același cadru intradisciplinar, capitolul cuprinde un studiu de caz ce are în vedere asigurarea calității în universitățile din România. Sunt puse în evidență atât structura organizatorică a sistemului managementului calității în câteva universități, anumite politici și proceduri de implementare și de asigurare a calității în aceste universități, cât și cultura calității în aceste instituții.

Cel de-al patrulea capitol, intitulat *Considerații privind îmbunătățirea serviciilor educaționale oferite studenților*, propune o perspectivă proprie a ceea ce înseamnă servicii educaționale și a felului în care acestea pot fi îmbunătățite. Este definit, analizat și clasificat conceptul de serviciu educațional. De asemenea, este avută în vedere transformarea pe care a suferit-o statul de student de-a lungul timpului și felul în care este perceput ca un client în noua paradigmă universitară. Sunt evidențiați, mai apoi, factori externi actului de predare – învățare care influențează percepția asupra calității serviciilor primite de către studenți în universități.

Al cincilea capitol, intitulat *Studiu empiric referitor la calitatea serviciilor educaționale în universități*, reprezintă studiul empiric avut în vedere în această lucrare. Acesta cuprinde descrierea cercetării, metodologia de cercetare, definirea problemei, obiectivele cercetării, metodele de cercetare, limitările metodologice și practice, analiza și interpretarea rezultatelor obținute.

Cel de-al șaselea capitol, intitulat *Concluzii și contribuții personale*, se dorește o sinteză a celor mai importante aspecte care au fost discutate în cadrul acestei lucrări. Această parte, pune în evidență aportul propriu și sintetizează atât contribuția la nivel teoretic, cât și la nivel practic al autoarei.

### **Cercetarea experimentală**

Cercetarea noastră se dorește a fi o *cercetare aplicativă*, în sensul că, folosind rezultatele cercetării fundamentale, de natură teoretică și cunoștințele obținute pe cale empirică, analiza de față își propune să ofere măsuri de perfecționare managementului academic.

În vederea realizării acestei cercetări, am ales ca aceasta să se desfășoare în două etape, care au avut același obiectiv general și obiective specifice diferite. Metodologia de cercetare a fost

diferită de la un studiu la altul datorită în funcție de necesitățile și de obiectivele specifice stabilite pentru fiecare etapă. Pornind de la opinia că metodele cantitative nu sunt suficiente pentru a contura o imagine completă despre tabloul calității în universități, am ales să folosim și alte metode de analiză. Astfel, pentru atingerea scopului acestei cercetări au fost folosite în manieră conjugată metode cantitative și metode calitative de măsurare a calității serviciilor educaționale oferite în universități.

Cele două etape ale analizei noastre se compun dintr-un studiu de natură cantitativă și calitativă ce are la bază un chestionar semistructurat urmat de un chestionar structurat și un studiu de natură calitativă care constă într-un interviu. De asemenea, analiza se sprijină și pe folosirea triangulației ca modalitate de împletire metodologică a metodelor de studiu alese, în vederea validării anumitor rezultate ale cercetării.

*Obiectivul general* al cercetării constă în elaborarea unui model de analiză privind managementul academic, cu scopul perfecționării serviciilor educaționale la nivelul unor universități din Cluj – Napoca. În ceea ce privește *obiectivele specifice* ale cercetării, acestea sunt următoarele:

- *elaborarea de strategii și politici privind serviciile educaționale;*
- *identificarea de bune practici în ceea ce privește serviciile educaționale universitare din perspectiva studenților;*
- *identificarea unor modalități de perfecționare a calității serviciilor educaționale din perspectiva studenților;*
- *identificarea unor factori externi care influențează aprecierea studenților față de serviciile educaționale din universități;*
- *stabilirea nivelului de importanță a anumitor aspecte din perspectiva studenților.*

### **Concluzii finale și contribuții personale**

Un prim aspect care a ieșit la lumină în urma *analizei literaturii de specialitate* este legat de locul și rolul universității în societate. Instituția universitară mai păstrează încă un loc privilegiat în cadrul societății, în sensul că aceasta este într-un dialog permanent cu societatea și răspunde în mod constant la nevoile acesteia.



- *Instituția universitară are un statut unic în cadrul societății, acela de creator de curente de opinie și de valori. Rolul său în modelarea societății și a indivizilor este unul capital, prin diseminarea valorilor proprii, a gândirii libere și a creativității, a eticii și moralei, a celor mai recente cunoștințe, iar misiunea universitară trebuie să cuprindă aceste aspecte.*

În acest context, managementul academic este responsabil de păstrarea acestui spațiu privilegiat prin adaptarea sa continuă la cerințele stakeholderilor. În această lumină, universitatea nu mai este doar o organizație care împrumută un model managerial din mediul economic, ci una care îl adaptează și repropune, ținând cont de funcțiile pe care le îndeplinește în spațiul social.

- *Pentru a asigura buna funcționare a instituției, managementul academic, la nivel macro, meso sau micro, este obligat să adapteze principiile și metodele managementului științific, ținând cont de o varietate de aspecte particulare ale mediului educațional și ale pieței educaționale, în contextul globalizării și tehnologizării avansate.*

Am considerat important să arătăm că într-un cadru tot mai dinamic și mai complex, universitatea are nevoie de politici, metode și practici care să abordeze holistic problema redefinirii managementului său. În consecință, am încercat să atragem atenția asupra unor posibile abordări ce depășesc cadrul strict disciplinar al managementului academic și am subliniat importanța abordării inter- și transdisciplinare a acestuia. Legat de acest aspect, pentru a asigura o legătură mai bună cu societatea și pentru a putea răspunde mai bine la cerințele acesteia, în urma analizei literaturii de specialitate se desprinde ideea că inter- și transdisciplinaritatea ar trebui să reprezinte o prioritate a managementului academic, și că aceasta ar trebui cuprinsă inclusiv la nivel curricular.

- *Înțeles ca gândire filosofică pusă în practică, managementul academic poate fi perfecționat prin includerea unor abordări transdisciplinare în politicile, practicile și metodele sale. De asemenea, răspunsul oferit problematicilor actuale ar putea fi mai*

*relevant prin adoptarea transdisciplinarității în diferite forme, inclusiv la nivelul curriculei.*

În continuare, lucrarea a pus în evidență faptul că modul în care universitatea se raportează față de noțiunea de calitate este esențial pentru rescrierea managementului academic. În încercarea de a sublinia multitudinea de înțelesuri și de abordări ale calității în spațiul academic, prin prisma mai multor paradigme, am arătat că este nevoie de o reconsiderare a unor noțiuni fundamentale pentru managementul academic, precum piața educațională, servicii educaționale sau rolul de client al studentului în cadrul universității. Pornind de la premisa că serviciile educaționale trebuie abordate nu prin prisma marketizării lor, ci prin prisma proceselor pe care acestea le presupun, și că studentul nu este un client al universității ci un partener al acesteia în procesele de predare – învățare, lucrarea pune în evidență beneficiile unei astfel de abordări.

*• Statutul de client al studentului și abordarea frecventă a serviciilor educaționale prin prisma marketingului îngreunează misiunea universității. Întoarcerea la o abordare mai aproape de adevăr, în care studentul este direct implicat și responsabil în activitățile de predare – învățare este mult mai utilă pentru ambele părți. Astfel, managementul academic trebuie să facă eforturi pentru conștientizarea studenților în aceste sens.*

Toate aceste considerente au condus ca în *partea empirică a studiului* să ne focalizăm atenția asupra modului în care studenții se raportează vis-a-vis de serviciile educaționale și asupra modului în care ei apreciază calitatea serviciilor educaționale. În urma acestui demers, din perspectiva studenților a rezultat o imagine de ansamblu care a pus în evidență aspectele deficitare și cele mulțumitoare ale serviciilor educaționale, dar și anumite măsuri pentru îmbunătățirea cadrului educațional.

Pe lângă acestea, cercetarea empirică a pus în evidență faptul că modelele de evaluare a satisfacției studenților față de serviciile educaționale necesită numeroase îmbunătățiri. De asemenea, s-a observat faptul că există numeroși factori externi (vârsta educațională, forma de studiu, factori culturali) care influențează aprecierea serviciilor educaționale, ceea ce conduce

la distorsionarea adevărului despre nivelul real al calității serviciilor. Concluziile obținute în urma cercetării empirice pot fi sintetizate în felul următor:

- *Factori externi precum vârsta educațională, forma de studiu, sau factori culturali influențează aprecierea asupra calității serviciilor educaționale. Acest lucru are o dublă relevanță pentru managementul academic, una de natură teoretică, ce presupune identificarea unui model de apreciere a calității care să includă factori corectivi, în așa fel încât să fie eliminate distorsiunile și una de natură practică, care presupune imbunătățirea calității serviciilor educaționale.*
- *Aspecte ale serviciilor educaționale care țin de dimensiunea referitoare la procesele de predare – învățare sunt mai importante din perspectiva studenților decât aspectele referitoare la dotări materiale.*
- *Aspecte ale serviciilor educaționale care țin de dimensiunea referitoare la timp și flexibilitate sunt mai importante din perspectiva studenților decât aspectele referitoare la dotări materiale.*

Meditând asupra ultimelor două concluzii, în încercarea de a le oferi un sens dincolo de valorile pe care le-au obținut fiecare dintre dimensiunile analizate, putem spune că adevărul din spatele lor este unul mult mai adânc. În esență, ceea ce spun studenții prin prima afirmație este că *implicarea profesorului*, cu tot ce presupune aceasta, abilitățile lor de predare, interactivitatea predării, aportul lor în evaluarea studenților, este mai importantă decât utilizarea dotărilor materiale în activitățile de predare – învățare. La întrebarea dacă mai este loc pentru profesor în fața a ceea ce urmează prin adoptarea și utilizarea unei tehnologii tot mai avansate în și în învățământul superior, răspunsul oferit de studenți este cu siguranță afirmativ. Acest lucru s-a dovedit și mai evident în urma studiului calitativ, unde am aflat că studenții își doresc mai multă comunicare cu profesorii, inclusiv sub aspect “uman”. Prin urmare, această descoperire ne duce cu gândul la o serie de alte întrebări care vizează, de această dată, calitatea profesorului, și anume care este profilul intelectual, dar mai ales moral și uman al omului pe care îl punem în fața studenților. Alegerea implicită pe care au făcut-o studenții între om și tehnologie arată că în acest moment al evoluției, omul nu poate fi înlocuit

de nicio mașină, și cu atât mai mult în învățământ, idee pentru care am pledat în capitolele anterioare.

Cealaltă concluzie ne evidențiază un alt aspect, cel puțin la fel de interesant. Prevalența importanței dimensiunii care ține de *timp și flexibilitate* față de dimensiunea care ține de dotările materiale indică din nou, dincolo de ierarhizarea unor cifre, ierarhizarea unor priorități în plan uman. Studenții consideră elementul timp și tot ce ține de folosirea cât mai eficientă a acestuia ca fiind mai important decât dotările materiale în sine. Pe de o parte, observăm că accentul nu cade, așadar, pe dotările materiale în sine, ci pe folosirea lor în vederea gestionării cât mai eficiente a timpului. Dotările materiale sunt percepute drept un instrument, și nu un scop în sine, idee care este similară cu cea expusă anterior. Pe de altă parte, observăm că într-o epocă în care celeritatea este un aspect nenumit dar implicit în majoritatea serviciilor și în care informația se propagă instantaneu, rolul universității se dovedește a fi unul extrem de dificil. Prin urmare, aceste aspecte ne îndeamnă să afirmăm că managementul academic trebuie să reconsidere care sunt prioritățile universității și care sunt prioritățile studentului la momentul actual, pentru a include aceste priorități în politicile și strategiile universitare.

Nu în ultimul rând, cercetarea empirică identifică anumite măsuri a căror implementare ar conduce la îmbunătățirea serviciilor educaționale în opinia studenților. Printre acestea, unele par să fie axiologice pentru ceea ce înseamnă învățământ universitar. Amintim în acest sens, că studenții consideră oportună o *selecție mai eficientă la admiterea la facultate*, concretizată prin examen de admitere, *existența la nivelul fiecărei facultăți a unei persoane specializate sau a unui centru care să îndrume parcursul profesional al studentului, în funcție de profilul și de specificul facultății*, sau găsirea unor soluții care să asigure *feedback din partea studentilor după implementarea unei măsuri*.

Având un caracter teoretic și aplicativ, lucrarea de față aduce o serie de rezultate ce pot fi întrebuințate la mai multe niveluri:

- la *nivel teoretic/conceptual*, prin oferirea participanților la procesul de perfecționarea a managementului academic unei perspective teoretice asupra conceptelor și noțiunilor avute în vedere și a unor informații legate de aceste concepte și noțiuni;

- la *nivel practic*, prin oferirea unor instrumente de lucru participanților la procesul de perfecționarea a managementului academic și prin posibilitatea de a aplica rezultatele obținute în urma acestui studiu.

În ceea ce privește *contribuțiile personale în plan teoretic*, amintim că acestea se referă atât la un cadru mai larg de perfecționare a managementului academic, cât și la unul mai restrâns, privitor la îmbunătățirea serviciilor educaționale oferite studenților. Aceste contribuții se referă la:

- analiza conceptului de management academic prin prisma mai multor paradigme epistemologice și printr-o abordare inter- și transdisciplinară;
- selectarea unui set de măsuri practice pentru îmbunătățirea activităților educaționale, sintetizate din literatura de specialitate;
- reconsiderarea conceptului de servicii educaționale într-o relație distanțată de conceptul de marketing, definirea și dezambiguizarea sintagmei *servicii educaționale*, analiza metaforei *student-client*;
- îmbunătățirea taxonomiei serviciilor educaționale prin propunerea unor criterii de clasificare și prin realizarea de clasificări ale acestora;

*Contribuțiile personale în plan aplicat* se concretizează printr-o serie de analize a serviciilor educaționale oferite studenților la nivelul unei universități și a unui grup de universități din Cluj-Napoca, care constau în:

- realizarea unui model care să pună în evidență aspectele deficitare în ceea ce privește serviciile educaționale oferite studenților la nivelul unei facultăți/universități și care să identifice măsuri de îmbunătățire a acestor aspecte;

- identificarea unor măsuri menite să îmbunătățească serviciile educaționale la nivelul unei facultăți, cât și la nivelul mai multor universități, din perspectiva studenților;
- realizarea unui model care să realizeze o radiografie a serviciilor educaționale la nivelul unei universități/mai multor universități și care să măsoare oportunitatea implementării anumitor măsuri;
- punerea în evidență a influenței anumitor factori externi în aprecierea de către studenți a calității serviciilor educaționale;
- propuneri de măsuri în ceea ce privește îmbunătățirea activităților de predare – învățare;
- propuneri în ceea ce privește îmbunătățirea altor aspecte care țin de serviciile educaționale în general.

Ținând cont de faptul că lucrarea de față a abordat managementul academic și îmbunătățirea serviciilor educaționale atât din perspectivă pozitivistă, cât și din perspectivă interpretivistă, folosind metode cantitative și calitative de măsurare a datelor și interpretare a rezultatelor, considerăm că este necesar să evidențiem în ce măsură lucrarea îndeplinește anumite criterii ce o validează drept o lucrare științifică, și anume credibilitate, validitate și transferabilitate.

Cu referire la credibilitate (validitatea internă), lucrarea și-a propus obiective clare, pe care le-a atins prin abordarea unei metodologii potrivite, prin raportarea la un *corpus* consistent și comprehensiv de literatură de specialitate, prin modalitățile adecvate de culegere și analiză a datelor, prin formularea unor concluzii bazate pe date obținute.

În ceea ce privește validitatea lucrării, considerăm că studiul de față reflectă cu acuratețe conceptele și obiectivele pe care pe care ni le-am propus și că design-ul cercetării este capabil să răspundă la întrebările pe care lucrarea le ridică.

În opinia noastră, transferabilitatea (validitatea externă) lucrării se validează prin faptul că, deși studiul s-a făcut pe un număr redus de universități, o parte din rezultatele prezentei cercetări pot fi generalizate și aplicate și în alte contexte sau situații (universități în cazul de

față), în măsura în care această parte dintre aspectele cercetate s-a referit la cadrul general al învățării în universitățile din România.

Putem concludiona, gândindu-ne la perspectivele acestei cercetării, că managementul academic are, în esență, în ceea ce privește viitorul, două mari imperative. Unul se referă la obligația de a menține vie relația cu studentul, celălalt la a menține vie relația cu societatea. Amândouă imperativele, însă, nu trebuie să piardă din vedere misiunea cea mai importantă a universității, aceea de a transmite cunoașterea, de a crea conștiințe și valori, de menține spiritual uman la cel mai înalt grad al său.

### **Limitări metodologice și practice**

Deși cercetarea noastră se fundamentează în principal pe măsurători cantitative, considerăm că aceasta implică totuși un anumit grad de subiectivitate inerent oricărei anchete sociologice care se bazează pe chestionare.

În ceea ce privește *limitările metodologice*, acestea pot fi puse în principal pe seama instrumentului și pe imposibilitatea acestuia de a evalua toate serviciile educaționale oferite studenților în universități. În același timp, instrumentul utilizat în această cercetare nu ia în considerare nivelul de accesare diferit al serviciilor de către studenți.

De asemenea, întrucât serviciile educaționale universitare nu sunt oferite în mod similar în fiecare universitate, instrumentul de lucru nu și-a propus să ia în considerare o posibilă standardizare a acestora.

Cu privire la *limitările practice*, putem spune că acestea vizează în primul rând populația investigată. Aceste limitări se referă în primul rând la imposibilitatea practică de a chestiona toți studenții coparticipanți la procesele de predare – învățare.

În vederea obținerii unui tablou al serviciilor educaționale oferite în universități cât mai apropiat de realitate, ar fi necesar un volum mai mare al eșantionului, ceea ce ar spori acuratețea rezultatelor.

Prin urmare, atât instrumentul de lucru, cât și metodologia pot sunt perfectibile, prin includerea unor variabile noi în chestiona și prin adaptarea acestuia la specificul universităților sau al facultăților avute în vedere.

### **Recomandări și perspective ale cercetării**

În plan practic, considerăm că cercetarea de față poate fi îmbunătățită în sensul standardizării unui instrument de măsură a opiniei studenților relativ la serviciile educaționale pe care le primesc în universități. În acest sens, intervenția sociologiei pentru perfecționarea metodelor de măsurare a percepțiilor și așteptărilor studenților este binevenită.

În plan conceptual, suntem de părere, de asemenea, că lucrarea poate fi îmbunătățită. În contextul unor schimbări continue în mediul educațional, considerăm că managementul academic va fi mereu supus presiunilor care vin din interiorul și din exteriorul universității. În opinia noastră, atât în viitorul apropiat, cât și în viitorul îndepărtat, universitatea va fi combatantă pe același câmp de luptă. Nevoia de finanțare și de a fi competitivă pe piața educațională, din păcate, va fi cel puțin egală cu cea din prezent, dacă nu mai acerbă. Pe de altă parte, în același context, universitatea va trebui să-și păstreze statutul de spațiu elitist, de instituție respectată în cadrul societății, care să aibă un cuvânt important de spus în alegerile pe care un stat sau o națiune le au de făcut.

Considerăm, așadar, ca fiind imperios necesară menținerea acestui nivel elitist conjugat cu inserarea cât mai reală a universității în cât mai multe aspecte ale societății, simultan cu stabilirea unor standarde interne de calitate pe care universitatea să le atingă și să le păstreze. Din aceeași perspectivă, suntem de părere că pe viitor este nevoie de o mai multă implicare din partea managementului academic pentru a-i face conștienți pe studenți de statutul lor de coparticipanți la actul educațional.



## Bibliografie selectivă

- Abrudan, I. (2011), Managementul la contactul cu marile teme de dezbatere ale lumii contemporane, *Revista de Management și Inginerie Economică*, 10(3): 5-12,
- Abrudan, I. (2013), Religia ca sursă de inspirație pentru management, *Revista de Management și Inginerie Economică*, 12(3): 5-14
- Abu Hasan, H.F., Ilias, A., Rahman, R.A. & Razak, M.Z.A. (2008), *Service Quality and Student Satisfaction: A Case Study at Private Higher Institutions*, *International Business Research*, 1(3): 163-175
- Aldridge, S. & Rowely, J. (1998), Measuring Customer Satisfaction in Higher Education, *Quality Assurance in Education*, 6(4): 197-204
- Alves, H. & Raposo, M. (2007), The Influence of University Image in Students Expectations, Satisfaction and Loyalty, Paper presented to the 29th Annual EAIR Forum, 26-29 August, Innsbruck, Austria, disponibil la <http://www.eair.nl/archive/forums/innsbruck/papers/alves.pdf>
- Andone, D. (coord.), Gontean, A., Muntean, N., Grecea, D., Vizman, D. & Ionică, A. (2011), *Servicii și suport pentru studenți – Student Service and Support*, Editura Politehnică, Timișoara
- Angelescu, C., Jula, D. & Cetină, I. (1989), *Dezvoltarea serviciilor pentru populație și timpul liber*, Editura Politică, București,
- Aquino, D. M. (2006), *Proposta de melhoria do sistema de gestão da qualidade no tratamento das não-conformidades: uma pesquisa-ação*, available online at [http://www.leansixsigma.com.br/ACERVO/ACERVO\\_015250.PDF](http://www.leansixsigma.com.br/ACERVO/ACERVO_015250.PDF)
- Arbo, P. & Benneworth, P. (2007), *Understanding the Regional Contribution of Higher Education Institutions*, OECD, Paris
- Arksey, H. & Knight, P. (1999), *Interviewing for Social Scientists*, Sage, London
- Arshad, I., Bhutto, N.A., Sarki, I.H. & Khuhro, R.A. (2011), Students Perception about Service Quality Level and Significant Determinants of Service Quality for Business Institutes/Universities in Pakistan, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(8): 1062-1077
- Azêredo Rios, T. (2001), *Comprender y enseñar - Por una docencia de la mejor calidad*, Cortez Editora, São Paulo
- Azoury, N. M., Daou, L. E. & El Khoury, C. M. (2013), University Image and its Relationship to Student Satisfaction: Case of the Holy Spirit University of Kaslik, Lebanon, *Journal of Executive Education*, 12(1), article 4, disponibil la <http://digitalcommons.kennesaw.edu/jee/vol12/iss1/4>
- Baker, M. J. (1997), *Marketing*, Societatea Știință Tehnică S. A., București
- Baptista Ribeiro, N. & Fernandes, P. O. (2002), *Proposta de indicadores para a avaliação da qualidade no ensino superior público: un caso de estudo*, available online at [https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/1014/1/n\\_6.pdf](https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/1014/1/n_6.pdf)

Bădulescu, R. (2008), Metode de evaluare a calității serviciilor publice on-line, *Cercetări practice și teoretice în Managementul Urban*, 3(8): 57-83

Berdonosov, V. & Redkolis, E. (2007), *TRIZ- Fractality of Mathematics*, in Gundlach, C., Lindemann, U., Ried, H., Current Scientific and Industrial Reality-TRIZ, Kassel University Press GmbH, Kassel

Bess, J. & Dee J.R. (2008), *Understanding College and University Organization: Theories for Effective Policy and Practice, The State of the System*, Stylus Publishing, Sterling

Binsztok, A., Leja, K., Szczerbicki, E. (2007), *University of the Future: a Fractal Organization of Knowledge*, in Pausits, A., Pellert, A., *Higher Education Management and Development in Central, Southern and Eastern Europe*, Waxmann, Münster

Blanchard, E. and Frasson, C. (2005), Making Intelligent Tutoring Systems Culturally Aware: The Use of Hofstede's Cultural Dimensions, *International Conference on Artificial Intelligence, Las Vegas*, p. 644-649

Borza, A. (2005), *Management*, Risoprint, Cluj-Napoca

Borza, A., Ilieș, L., Lazăr, I., Mortan, M., Popa, M., Lungescu, D., Sonea, E., Vereș, V. (2005), *Management*, Risoprint, Cluj-Napoca

Boulton, G. & Lucas, C. (2008), *What Are Universities for?*, disponibil la [http://www.unimi.it/cataloghi/eventi/paper\\_2008-07\\_\(1\)\\_final\\_version.pdf](http://www.unimi.it/cataloghi/eventi/paper_2008-07_(1)_final_version.pdf)

Brătianu, C. (2002), *Paradigmele managementului universitar*, Editura Economică, București

Brătianu, C. & Jianu, I. (2007), Viziunea și misiunea Universității. Studiu de caz – Academia de Studii Economice din București, *Management & Marketing*, 2-2007: 37-46

Brătianu, C., Reinhardt, Z. & Almășan, O. (2010), Practice Models and Public Policies in the Management and Governance of Higher Education, *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 29E/2010: 39-50

Brătianu, C., Jianu, I., Vasilache, S. (2011), Integrators for Organizational Intellectual Capital, *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 8: 5-17

Breen, M.P. (1999), Teaching language in the postmodern classroom, Ribé, R. (ed.) *Developng Learner Autonomy in Foreign Language Learning*, University of Barcelona Press, Barcelona, p. 47-64

Bridges, D., Jucevičienė, P., Jucevičius, R., McLaughlin, T., Stankevičiūtė, J. (2007), *Higher Education and National Development: Universities and Societies in Transition*, Routledge, New York

Brochado, A. (2009), *Comparing Alternatives Instruments to Measure Services Quality in Higher Education*, Quality in Higher Education, 17 (2): 1-30

Brodnick, R. J. & Krafft, L. (1997), *Chaos and Complexity Theory: Implications for Research and Planning in Higher Education*, Contributed Paper Association for Institutional Research, Thirty-Seventh Annual Forum, May 18-21, disponibil la <http://basie.irp.udel.edu/air/airforum.97/TRACK5/37-518/BRODNICK.RTF>

Buckley, W. (1998), *Society: a Complex Adaptive System: Essays in Social Theory*, Gordon and Breach Publishers, Amsterdam

Burns, T. & Stalker, G.M. (2006), *The Management of Innovation*, Oxford University Press, New York

Buttle, F., (1996), SERVQUAL: review, critique, research agenda, *European Journal of Marketing*, 30(1): 8-32

Calvo, R.A., Markauskaite, L. & Trigwell, K. (2010), *Factors Affecting Students' Experiences and Satisfaction about Teaching Quality in Engineering*, *Australasian Journal of Engineering Education*, 16(2): 139-148, disponibil la <http://search.informit.com.au/documentSummary;dn=633969195703017;res=IELENG>

Cashin, W.E. (1995), *Student ratings of teaching: The research revisited*, Idea Paper no. 32, Center for Faculty Evaluation and Development, Division of Continuing Education, Kansas State University, disponibil la [http://www.theideacenter.org/sites/default/files/Idea\\_Paper\\_32.pdf](http://www.theideacenter.org/sites/default/files/Idea_Paper_32.pdf)

Certo, S. (2002), *Managementul modern – diversitatea, calitatea, etica si mediul global*, Editura Teora, București

Chee, K. H., Pino, N. W. & Smith, W. L. (2005), *Gender Differences in the Academic Ethic and Academic Achievement*, *College Student Journal*, 39(3): 604-618

Cheney, G., McMillan, J. J., & Schwartzman, R. (1997), Should we buy the “student-as-consumer” metaphor? *The Montana Professor*, 7(3): 8-11

Collis, J. & Hussey, R. (2009), *Business Research – A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students*, Third Edition, Palgrave Macmillan, New York

Cook, C. & Thompson, B. (2000), Reliability and validity of SERVQUAL scores used to evaluate perceptions of library service quality, *Journal of Academic Librarianship*, 26(4): 248-258

Cooper Murphy, S. (2010), *The First-year Student Experience: Examining Student Satisfaction and the Use of Learning Communities in the First Year of College*, A Dissertation submitted to the Faculty of the Graduate School of the University of Minnesota, disponibil la [http://conservancy.umn.edu/bitstream/11299/92414/1/Murphy\\_umn\\_0130E\\_11045.pdf](http://conservancy.umn.edu/bitstream/11299/92414/1/Murphy_umn_0130E_11045.pdf)

Corts, D.P., Lounsbury, J.W., Saudargas, R.A., Tatum, H.E., (2000), Assessing Undergraduate Satisfaction with an Academic Department: a Method and Case Study, *College Student Journal*, 34(3): 399-410

Cowen, R. (2007) *Comparing and transferring: visions, politics and universities* in Bridges, David, *Higher Education and National Development - Universities and Societies in Transition*, Routledge, New York

Cronin, J.J. & Taylor, S.A. (1992), *Measuring service quality: reexamination and extension*, *Journal of Marketing*, vol. 56(3): 55-68,

Crosby, P. B. (1979), *Quality is Free*, McGraw-Hill Inc., New York

- Crozier, M. (1989), *L'entreprise à l'écoute: apprendre le management post-industriel*, InterÉditions, Paris
- Daft, L. (2009), *Organization Theory and Design*, Cengage Learning, Mason
- D'Andrea, V. & Gosling, D. (2005), *Improving Teaching and Learning – A Whole Institution Approach*, Open University Press, Berkshire
- Dann, Z. & Barclay, I. (2006), *Complexity Theory and Knowledge Manangement Application*, The Electronic Journal of Knowledge Management, 4(1): 11-20, disponibil la [www.eikm.com](http://www.eikm.com)
- Daylight, R. (2008), *The Language of Postmodern Space*, Philament HABITS & HABITAT, iunie, 2008, revistă electronică, disponibil la [http://sydney.edu.au/arts/publications/philament/issue12\\_pdfs/DAYLIGHT\\_PostmodernSpace.pdf](http://sydney.edu.au/arts/publications/philament/issue12_pdfs/DAYLIGHT_PostmodernSpace.pdf)
- Deem, R. (2001), *Globalisation, New Managerialism, Academic Capitalism and Entrepreneurialism in Universities: Is the Local Dimension still Important?*, Comparative Education, 37(1): 7-20
- Di Manno de Almeida, D. (2005), Subjectividade e discurso da qualidade educacional: contra a difamação docente, *Revista de Educação do Cogeime*, 14(26): 95-105
- Didriksson, A. (2000), *La universidad del futuro*, Plaza y Valdés, San Rafael
- Dilshad, R.M., (2010), Assessing Quality of Teacher Education: a Student Perspective, *Pakistan Journal of Social Sciences*, 30(1): 85-97
- Dong, Y. & Lucey, A., 2013, Relationship between student satisfaction and assessment grades in first-year engineering unit, *Design, develop, evaluate: The core of the learning environment*, Proceedings of the 22nd Annual Teaching Learning Forum, 7-8 February 2013, Perth: Murdoch University, disponibil la [http://ctl.curtin.edu.au/professional\\_development/conferences/tlf/tlf2013/refereed/dong.html](http://ctl.curtin.edu.au/professional_development/conferences/tlf/tlf2013/refereed/dong.html)
- Donthu, N. & Yoo, B., 1998, Cultural Influences on Service Quality Expectations, *Journal of Service Research*, 1(2): 178-186
- Douglas, J., Douglas, A. & Barnes, B. (2006), Measuring student satisfaction at a UK university, *Quality Assurance in Education*, 14(3): 251-267
- Drăgan, M. & Ilieș, L. (2012), *Program de asigurare a calității pe anul 2012*, disponibil la [http://www.econ.ubbcluj.ro/Plan\\_Operational/Programul%20Asigurarea%20calitatii%20FSEGA%20\\_2012\\_7.Feb.pdf](http://www.econ.ubbcluj.ro/Plan_Operational/Programul%20Asigurarea%20calitatii%20FSEGA%20_2012_7.Feb.pdf)
- Dukas, H. & Hoffman, B. (2013), *Albert Einstein, The Human Side – Glimpses from his Archives*, Princeton University Press, New Jersey
- Duderstadt, J., (2000), *A University for the 21st Century*, University of Michigan Press, Michigan
- Duque, L.C. & Lado, N. (2010), Cross-cultural comparisons of consumer satisfaction ratings – a perspective from Albert Hirschman's theory, *International Marketing Review*, 27(6): 676 – 693

- Eberle, L., (2009), *Identificação das dimensões da qualidade em serviços: um estudo aplicado em uma instituição de ensino superior localizada em Caxias do Sul – RS*, disponível em [http://tede.uces.br/tde\\_arquivos/5/TDE-2009-04-16T114312Z-263/Publico/Dissertacao%20Luciene%20Eberle.pdf](http://tede.uces.br/tde_arquivos/5/TDE-2009-04-16T114312Z-263/Publico/Dissertacao%20Luciene%20Eberle.pdf)
- Etzkowitz, H. (2002), *The Triple Helix of University-Industry-Government: Implications for Policy and Evaluation*, disponível em [http://www.sister.nu/pdf/wp\\_11.pdf](http://www.sister.nu/pdf/wp_11.pdf)
- Etzkowitz, H. (2004), *The Rise of the Entrepreneurial University* disponível em [http://www.stanford.edu/dept/HPS/TimLenoir/Startup/VolumeDrafts/Univ-Ind\\_Bkgrnd/EtzkowitzPaper.pdf](http://www.stanford.edu/dept/HPS/TimLenoir/Startup/VolumeDrafts/Univ-Ind_Bkgrnd/EtzkowitzPaper.pdf)
- Etzkowitz, H. (2008), *The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action*, Routledge, New York
- Fallis, G. (2007), *Multiversities, Ideas and Democracy*, University of Toronto Press, Toronto
- Faria, S.E. & Soriani Baruchi, S.R. (2009), *The Quality in High Education Institute*, disponível em [http://www.convibra.com.br/2009/artigos/109\\_0.pdf](http://www.convibra.com.br/2009/artigos/109_0.pdf)
- Firdaus, A. (2006), The development of HEdPERF: a new measuring instrument of service quality for the higher education sector, *International Journal of Consumer Studies*, 30(6): 569-581
- Fitzsimmons, J. & Fitzsimmons, M. (2006), *Service Management – Operations, Strategy and Information Technology*, McGraw Hill, International Edition
- Florian, R. (2006), Universitățile din România și clasamentul Shanghai, *Ad Astra Journal*, 5(1), disponível em [http://www.ad-astra.ro/journal/8/florian\\_shanghai\\_romania.pdf](http://www.ad-astra.ro/journal/8/florian_shanghai_romania.pdf)
- Fornell, C. (1992), A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience, *Journal of Marketing*, vol. 56(1): 6-21
- Frijhoff, W. (1996), The Purposes of Universities, in Rugg, W., *A History of the University in Europe, volume II, Universities in Early Modern Europe (1500-1800)*, Cambridge University Press, Cambridge
- Frocht, I. (2001), Service Concepts and Issues, in Drummond, S. & Yeoman, I., *Quality Issues in Heritage Visitor Attractions*, Butterworth-Heinemann, Oxford
- Froschol, M. & Sprung, B., (2005), *Raising and Educating Healthy Boys*, Educational Equity Center, Academy for Educational Development, New York
- Fruja, I. & Jivan A. (1999), *Marketingul serviciilor*, partea I, Editura Nero-G, Timișoara,
- Geyer, R., Mackintosh, A., Lehman, K. (2005), *Integrating UK and European Social Policy: The Complexity of Europeanisation*, Radcliffe Publishing, Abingdon
- Gentry, M., Gable, R. & Rizza, M. (2002), Students' Perceptions of Classroom Activities: Are There Grade-Level and Gender Differences? *Journal of Educational Psychology*, 94(3): 539-544

- Gherbanovschi, N. (1990), *Fizică - manual pentru clasa a X-a*, Editura didactică și pedagogică, București
- Gibbs, G. (2010), *Dimensions of Quality*, The Higher Education Academy, York
- Gingras, Y. & Roy, L. (2006), *Les transformation des universités du XIIIe au XXIe siècle*, Presses de l'Université du Québec, Québec
- Gjerding, A. et al. (2006), *Twenty Practices of an Entrepreneurial University*, in *Higher Education Management and Policy*, OECD, 18(3): 83-109
- Glass, G.V. & Smith, M.L. (1979), *Meta-Analysis of Research on Class Size and Achievement*, *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 1: 2-16
- Gleick, J. (1997), *Chaos: Making a New Science*, Vintage Books, New York
- Grant, R. (2002), *The End of Liberal Education*, in Preston, D., *The University of Crisis*, Rodopi, Amsterdam
- Grayson, J.,P. (2004), *The Relationship Between Grades and Academic Program Satisfaction Over Four Years of Study*, *The Canadian Journal of Higher Education, Le revue canadienne d'enseignement supérieur*, XXXIV(2): 1-34
- Grönroos, C. (1990), *Service Management and Marketing: Managing the Moment of Truth in Service Competition*, Lexington: Free Press, Lexington Books
- Halachmi, A. & Bouckaert, G. (1995), *Public Productivity through Quality and Strategic Management*, IOS Press, Amsterdam
- Ham, L. & Hayduk, S. (2003), *Gaining Competitive Advantages in Higher Education: Analyzing the Gap between Expectations and Perceptions of Service Quality*, *International Journal of Value-Based Management*, 16(3): 223-242
- Hampton, G. (1993), *Gap Analysis of College Student Satisfaction as a Measure of Profession Service Quality*, *Journal of Professional Services Marketing*, 9(1): 115-128
- Hanssens, D.M., Rust, T.R., & Srivastava, R.K. (2009), *Marketing Strategy and Wall Street: Nailing Down Marketing's Impact*, *Journal of Marketing*, 73(4): 115-118
- Hartley, D. (2007), *In search of practice: theory and practice in the management of education*, in Ball, S., Goodson, I., Maguire, M., *Education, globalisation and new times*, Routledge, New York
- Hartnett, R. (2006), *The Three Cultures and the Demise of the Multiversity*, National Forum of Educational Administration and Supervision Journal, volume 24, Number 4, disponibil la <http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Hartnett,%20Richard%20A,%20The%20Three%20Cultures%20and%20the%20Demise%20of%20the%20Multiversity.pdf>
- Hatch, M. J. (2000), *Théorie des organisation: de l'intérêt de perspectives multiples*, De Boeck Université, Bruxelles

- Hatch, M. J. (2012), *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, Oxford
- Hedaa, L. & Törnroos, J. (2002), Towards a Theory of Timing: Kairology in Business Networks, in R. Whipp, B. Adams and I. Stabelis (Eds.), *Making Time, Time and Management in Modern Organizations*, p. 31-45, Oxford University Press, Oxford
- Hickman, G. (1998), *Leading Organizations: Perspectives for a New Era*, Sage Publications, London
- Hill, F.M., (1995), Managing Service Quality in Higher Education: the Role of the Student as Primary Consumer, *Quality Assurance in Education*, 3(3): 10-21
- Hofstede, G. (1997), *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*, McGraw-Hill, New York
- Hofstede, G. (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations Across Nations*, Second Edition, Thousand Oaks, Sage Publications CA
- Hofstede, G. & Hofstede, G. (2005), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Second Edition, McGraw-Hill, New York
- Hoverstadt, P. (2008), *The Fractal Organization: Creating Sustainable Organizations with the Viable System Model*, John Wiley & Sons, Chichester
- Hsu, I-C. (2006), Enhancing employee tendencies to share knowledge - Case studies of nine companies in Taiwan, *International Journal of Information Management*, 26(4): 326-338
- Hussey, T. & Smith, P. (2010), *The Trouble with Higher Education – A Critical Examination of our Universities*, Routledge, New York
- Hyde, J.S. (2005), The Gender Similarities Hypothesis, *American Psychologist*, 60(6): 581-592
- Hyun, E., 2011, Transdisciplinary Higher Education Curriculum Transformation: A Complicated Cultural Artifact, in *Research in Higher Education Journal*, 11: 1-19
- Ilias, A. I., Abu Hasan, H. F., Rahman, R. D. & Yosoa, M. R.. (2008), Student Satisfaction and Service Quality: Any Differences in Demographic Factors?, *International Business Research*, 1(4): 131-143
- Ilie, A. G., Dumitriu, D., Enache A.C. & Sârbu R. (2012), Quality Assurance in Romanian Higher Education – European Principles and Priorities, *2nd International Conference on Economics, Trade and Development IPEDR*, 36: 162-166, IACSIT Press, Singapore,
- Ilieş, L. (2003), *Managementul calităţii totale*, Editura Dacia, Cluj-Napoca
- Ilieş, L. (2001), *Teoria firmei*, Dacia, Cluj-Napoca
- Ilieş, L., Stegorean, R., Osoian, C., Lungescu, D. (2005), *Managementul firmei*, Risoprint, Cluj-Napoca

- Ilieș, L. & Crișan, E. (2008), *Managementul logisticii*, Risoprint, Cluj-Napoca
- Ilieș, L. & Crișan, E. (2009), *Managementul firmei și planul de afaceri*, Risoprint, Cluj-Napoca
- Iluț, P. (1997), *Abordarea calitativă a socioumanului: concepte și metode*, Editura Polirom, Iași
- Inglis, A. (2005), Quality Improvement, Quality Assurance and Benchmarking: Comparing two frameworks for managing quality processes in open and distance learning, *The International Review of Research in Open and Distance Learning*, 6(1), disponibil la <http://www.irrodl.org/index.php/irrodl/article/view/221/304>
- Jackson, C. M. (2000), *Systems Approaches to Management*, Kluwer Academic, Plenum Publisher, New York
- Jackson, W. (2004), *Heaven's Fractal Net: Retrieving Lost Visions in the Humanities*, Indiana University Press, Bloomington
- Janin, H. (2008), *The University in Medieval Life, 1179-1499*, Mc Farland and Company, Inc., Publisher, Jefferson
- Jinga, I. (2003), *Managementul învățământului*, Editura ASE, București
- Jun, S. (2002), *Rethinking Administrative Theory: the Challenge of the New Century*, Praeger Publishers, Westport
- Jun, S. (2006), *The Social Construction of Public Administration: Interpretive and Critical Perspective*, State University of New York Press, New York
- Juran, J.M. (1973), *Calitatea produselor*, Editura Tehnică, București
- Kauffman, S. (1991), *Antichaos and Adaptation*, Scientific America, 265(2): 78-84
- Kay C. T. & Sei W. K., 2004, Service quality in Higher education using an enhanced SERVQUAL approach, *Quality in Higher Education*, 10(1): 17-24
- Kerr, C. (2001), *The Uses of the University*, Harvard College, Harvard
- Kheiry, B., Rad, B.,M. & Asgari,O. (2012), University intellectual image impact on satisfaction and loyalty of students (Tehran selected universities), *African Journal of Business Management*, 6(37): 10205-10211
- Korka, M. (2008), *Universitatea secolului XXI impune reprojectarea managementului organizației*, disponibil la [web.ubbcluj.ro/news/files/Prelegere%20Korka.ppt](http://web.ubbcluj.ro/news/files/Prelegere%20Korka.ppt)
- Kotler, P., (1997), *Managementul marketingului*, Editura Teora, București,
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1998), *Principiile marketingului*, Editura Teora, București,



- Krautmann, A.C. & Sander, W. (1999), *Grades and student evaluations of teachers*, *Economics of Education Review*, 18: 59-63
- Lakoff, G. & Johnson M. (1980), *Metaphors We Live By*, Chicago University Press, Chicago
- Lamas, M. R. (2006), A Relação Universidade/Sociedade, *Contacto*, 2: 7-19
- Lamy, E. & Shinn, T. (2006), *L'autonomie scientifique face à la mercantilisation*, *Actes de la recherche en sciences sociales*, 164: 23-50
- Langerberg, D. (2007), *Research Universities in the Third Millennium: Genius with Character*, in Greenough, W., McConnaughay, P., Kesan, J., *Defining Values for Research and Technology: The University's Changing Role*, Rowman and Littlefield Publishers, Lanham
- Lazăr, I., Mortan, M., Vereş, V. (2004), *Management general*, Risoprint, Cluj-Napoca
- Lee, D. & Brosziewski, A., (2009) *Observing Society-Meaning: Communication and Social Systems*, Cambria Press, New York
- Levy, D. (1994), Chaos Theory and Strategy: Theory, Application and Managerial Implications, *Strategic Management Journal*, 15: 167-178
- Lissack, M.R. (1999), Complexity and Management: It Is More Than Jargon, in Lissack, M.R., Gunz, H.P., *Managing Complexity in Organizations: a View in Many Directions*, Quorum Books, Westport
- Lissack, M.R. (2002), *The Interaction of Complexity and Management*, Greenwood Publishing Group, Westport
- Liu, A. (2007), *State of the University: Presidential Perspectives and Twenty-First Institutional Mission*, University of California, disponibil la [www.globalhighered.com/articles/Liu-StateoftheUniversityASHEPaper.pdf](http://www.globalhighered.com/articles/Liu-StateoftheUniversityASHEPaper.pdf)
- Llano, J. (2006), *The University Environment and Academic Entrepreneurship: a Behavioral Model for Measuring Environment Success*, available online at <http://www.cherry.gatech.edu/t2s2006/T2S-Program.htm>
- Maassen, P. & Olsen, J. (2007), *University Dynamics and European Integration*, Springer, Dordrecht
- de Maret, P. (2007), *Universities in the World: What for?*, *The World-Class University and Ranking: Aiming beyond Status*, Bucharest, UNESCO-CEPES/Shangai Jiao Tong University, 31-38
- Marginson, S. & Considine, M. (2000), *The Enterprise University: Power, Governance and Reinvention in Australia*, Cambridge University Press, Cambridge
- Maringe, F. (2010), The student as Consumer: Affordances and Constraints in a Transforming Higher Education Environment, in Molesworth, M., Scullion, R. & Nixon, E. (eds.) *The Marketisation of UK Higher Education: the Student as Consumer*, Routledge, London
- Marinova, D. & McGrath, N. (2004), A Transdisciplinary Approach to Teaching and Learning Sustainability: A Pedagogy for Life, In *Seeking Educational Excellence. Proceedings of the 13th*

*Annual Teaching Learning Forum*, 9-10 February 2004. Perth: Murdoch University.  
<http://lsn.curtin.edu.au/tlf/tlf2004/marinova.html>

Marsh, H. & Dunkin, M.J. (1992), *Students' evaluations of university teaching: A multidimensional perspective*, Higher Education: Handbook of Theory and Research, 8: 143-233

Mason, R.B. (2007), The External Environment's Effect on Management and Strategy – A Complexity Theory Approach, *Management Decision* 45(1): 10-28

Mărculescu, I., & Nichita, N. (1979), *Serviciile și modernizarea economiei naționale*, Editura Științifică și Enciclopedică, București

McCulloh, A. (2009), The student as co-producer: learning from public administration about the student-university relationship, *Studies in Higher Education*, 34(2): 171-183

McGlade, J. (1999), *The Times of History: Archeology, Narrative and Non-linear Causality*, in Murray, T., Time and Archeology, Routledge, London

McMillan, E. (2004), *Complexity, Organization and Change*, Routledge, New York

McMillan, E. (2008), *Complexity, Management and the Dynamics of Change*, Routledge, Abingdon

Mitsis, A. & Foley, P. (2005), *Cultural Values and Student Learning Style Preferences: Implications for Course Satisfaction*, Working Papers Series, University of Technology, Victoria, disponibil la <https://www.google.ro/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&ved=0CDMQFjAB&url=http%3A%2F%2Fcore.kmi.open.ac.uk%2Fdownload%2Fpdf%2F10826071.pdf&ei=L0D1Uo7bLqXMygOhvYF4&usg=AFQjCNHzMjTICxwH4fI23qQtBGy6RBMvsw>

Moler, C. (2009), *Fractal Fern*, disponibil la <http://www.mathworks.com/moler/exm/chapters/fern.pdf>

Moore, J. C. (2009), A Synthesis of Sloan-C Effective Practices: December 2009, *Journal of Asynchronous Learning Networks*, 13(4), 74-94. Retrieved from <http://sloanconsortium.org/publications/freedownloads>

Morgan, G. (1998), *Images of organization*, Berrett Koehler Publishers, San Francisco

Morgan, G. (2006), *Images of Organization*, Sage Publications Inc., London

Morin, E. (1999), *Seven Complex Lessons in Education for the Future*, UNESCO Publishing, Paris

Mukhopadhyay, M. (2005), *Total Quality Management in Education*, Sage Publications, London

Natale, S., Libertella, A., Neher, J. (1998), University and Business Models: The Problem of Boundaries, in Natale, S., *The Mangement of Values: Organizational and Educational Issues*, volume V, University Press of America, Lanham

Năstase, P. (2012), *Program de management universitar*, disponibil la <http://nastasepavel.files.wordpress.com/2012/02/programnastasepavel.pdf>

Năstase, P. & Korca, M. (2012), *Ghid de bune practici pentru implementarea cadrului național al calificărilor din învățământul superior*, Academia de Studii Economice, București, disponibil la <http://nastasepavel.files.wordpress.com/2012/06/ghid-de-bune-practici-pentru-implementarea-cadrului-national-al-calificarilor-din-invatamantul-superior1.pdf>

Nica, P. (2000), *Managementul calității și ierarhizarea universităților românești*, Editura Padeia, București

Nicolescu, B. (1998), The Transdisciplinary Evolution of the University Condition for Sustainable Development, în *Bulletin Interactif du Centre International de Recherches et Études Transdisciplinaires*, 12, disponibil la <http://ciret-transdisciplinarity.org/bulletin/b12c8.php>

Nicolescu, L., Dima, A. M. (2010), THE Quality of Educational Services - Institutional Case Study from the Romanian Higher Education, *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 29E/2010, 100-108

Nicolescu, V. & Verboncu, I. (1999), *Management*, Editura Economică, București

Nistor, F. (2010), *Managementul serviciilor, suport de curs*, disponibil la <http://www.scribd.com/doc/67731292/Managementul-Serviciilor-Curs-2010>

Nordensvard, J. (2013), Using Political Metaphors to Understand Educational Policy in *Developing Countries: the Case of Ghana and Informal Communities*, 11(1): 74-88, disponibil la <http://eprints.lse.ac.uk49983/>

Ogot, B. (2003), *My Footprints on the Sands of Time: an Autobiography*, Trafford, Victoria

Olteanu, A. (2011), Percepția studenților despre calitatea serviciilor de învățământ superior, *Revista de Marketing on-line*, 5(1): 28-45

O'Neill, M., (2003), The Influence of Time on Student Perception of Service Quality: The Need for Longitudinal Measures, *Journal of Educational Administration*, 41(3): 310-324

O'Neill M. A., Palmer, A., (2004), Importance-Performance Analysis: A Useful Tool for Directing Continuous Quality Improvement in Higher Education", *Quality Assurance in Education*, 12(1): 39 – 52

Ortega Y Gasset, J. (1999), *Misiunea universității*, București, Editura Univers

Osoian C., Ilies L. & Zaharie M. (2010), Quality management system in higher education – employers' approach, *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, p.75-79

Ospina, S. (2004), *Qualitative Research*, Sage Publications, London

Palade, A. (2009), Prerequisites for Reconsidering the Importance of Human Capital in Management, *Management & Marketing*, 4(2): 171-179

Palli, J.G. & Mamilla, R., (2012), Students' Opinions of Service Quality in the Field of Higher Education, *Creative Education*, 3(4): 430-438

Palmer, G. & Clegg, S. (1996), *Constituting Management: Markets, Meaning and Identities*, Walter de Gruyter, Berlin

Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L., (1985), A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, 49: 41-50

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1988), SERVQUAL: a Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Services Quality, *Journal of Retailing*, 64(1): 12-40

Parsons, W. (2010), Modernism redux: po-mo problems and hi-mo public policy în *Public Management in the Postmodern Era – Challenges and Prospects*, eds. John Fenwick & Janice McMillan, J., p. 12-38, Edward Elgar Publishing, Inc., Northampton

Pasmore, W. (1994), *Creating Strategic Change: Designing the Flexible, High-Performing Organization*, John Wiley & Sons, New York

Payne, A. (1993), *The Essence of Services Marketing*, Prentice Hall, New York

Peitgen, H. O., Jürgens, H., Saupe, D. (2004), *Chaos and Fractals: New Frontiers of Science*, Springer Verlag, New York

Petean, F.I., Sălăgean, H.R., Gârbacea, R.D. & **Sopon, D.** (2014), Managing Individual Performance Appraisal in Project Teams, *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, în curs de apariție

Petrescu, I., 2007, Confidențe pe marginea Primului tratat de management universitar, *Revista Transilvania*, 3: 47-54

Pintea, S. (2007), *Cultura antreprenorială în spațiul universitar*, disponibil la <http://unescochair.ubbcluj.ro/articolsp2.htm>

Podrug, N. (2011), Influence of National Culture on Decision-Making Style, *South East European Journal of Economics and Business*, 6(1): 37-44

Pollack, W., (1998), *Real boys: Rescuing our sons from the myths of boyhood*. New York, Random House

Popa, I. & Dobrin, C. (2007), Strategic Management – Complex Decision Making Process, *Buletinul Universității Petrol – Gaze Ploiești*, vol. LIX, 3/20: 67-70

Popescu, S., Brătianu, C., Atanasiu, G., Rusu, C., Oprean, C., Curaj, C. & Burzănescu, S. (2004), *Ghidul calității în învățământul superior – proiectul Calisro*, Editura Universității, București

Raines, P. & Leathers, C.G. (2003), *The Economic Institutions of Higher Education: Economic Theories and University Behaviour*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham

Ramaiyah, A., Zain, A., N., & Ahmad, H. (2007), Exploring the Dimensions of Service Quality in Higher Education Research, disponibil la <http://eprints.um.edu.my/id/eprint/16>

Rani, M. & Kumar, V. (2004), New Fractal Carpets, *The Arabian Journal for Science and Engineering*, 29(2C): 125-134

de Ridder-Symoens, H. (2006), *The intellectual heritage of ancient universities in Europe*, in Sanz, N., Bergan, S., *The Heritage of European Universities*, vol. 53, Council of Europe, Strasbourg

Roberts, J., Rodriguez Cruz, A. M., Herbst, J. (1996), *The Achievement of the European University Model in the Americas*, in Rugg, Walter, *A History of the University in Europe, volume II, Universities in Early Modern Europe (1500-1800)*, Cambridge University Press, Cambridge

Rotariu, T. & Iluț, P. (2001), *Ancheta sociologică și sondajul de opinie: teorie și practică*, Polirom, Iași

Ruegg, W. (2004), The French and German University Model, in Rugg, Walter, *A History of the University in Europe, volume III, Universities in the nineteenth and early twentieth centuries (1800-1945)*, Cambridge University Press, Cambridge

Ryu, K. & Jung, M. (2003), Agent-based fractal architecture and modeling for developing distributed manufacturing systems, *International Journal of Production Research*, (41)17: 4233-4255

Sallis, E. (2002), *Total Quality Management in Education*, Third Edition, Kogan Page

dos Santos, E. M., Carpinetti, L.C., de Oliveira Neto, J.D., Barbosa, D.H. & Zander, V.T. (2006), *Gestão da Qualidade em Ambientes Acadêmicos: estratégias para a melhoria contínua*, XIII SIMPEP – Bauru, disponibil la [http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/536.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/536.pdf)

Saphiro, H. (2005), *A Larger Sense of Purpose: Higher Education and Society*, Princeton University Press, Princeton

Sasser, W.E., Olsen, R.P. & Wyckoff, D.D. (1978), *Management of Service Operations*, Allynand Bacon, Boston, MA

Sax, L. J. & Harper, C. E. (2005), *Origins of the Gender Gap: Pre-College and College Influences on Differences Between Men and Women*, disponibil la [http://www.heri.ucla.edu/pdfs/sax-harper\\_gendergap\\_air05.pdf](http://www.heri.ucla.edu/pdfs/sax-harper_gendergap_air05.pdf)

Săvoiu, G., Necșulescu, C., Țaicu, M., Șerbănescu, L., & Crișan, E. (2014), Gradul de satisfacție al consumatorilor de servicii educaționale. Impact și consecințe în responsabilitatea unei facultăți economice, *Amfiteatru Economic*, 35: 79-98

Schreiner, L.A., 2009, *Linking Student Satisfaction and Retention*, Research Search, Noel-Levitz, disponibil la <http://www.yorku.ca/retentn/rdata/LinkingStudentSatisfaction.pdf>

Schuster, J. & Finkelstein, M. (2006), *The American Faculty*, Johns Hopkins University Press, Baltimore

Schüller, D., Rašticová, M., Konečný, Š. (2013), *Measuring student satisfaction with the quality of services offered by universities – Central European View*, *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, LXI(4): 1105–1112

Schwaiger, M., Raithel, S., Rinkenburger, R. & Schloderer, M. (2011), Measuring the Impact of Corporate Reputation on Stakeholder Behavior in *Corporate Reputation – Managing Opportunities and Threats*, eds. Burke, R., Martin, G. & Cooper C. L., Gower Publishing Limited, Farnham

Scollon C. N., Diener E., Oishi S. & Biswas-Diener R. (2004), Emotions across cultures and methods, *Journal of cross-cultural psychology*, 35(3): 304-326

Seymour, D. T. (1992), *On Q: Causing Quality in Higher Education*, Macmillan Publishing Company, New York

Shank, G. (2002), *Qualitative Research, A Personal Skills Approach*, Merrill Prentice Hall, New Jersey

Shutler, P. & Crawford, L. (1996), *Total Quality Management – A Model for Tertiary Education*, *Teaching and Learning*, 17(1): 35-44

Simon, B., Miklos, Z., Nejdli, W., Sintek, M., Salvachua, J. (2003), *Elena: A Mediation Infrastructure for Educational Services*, in The Proceedings of the Twelfth International World Wide Web Conference, 20-24 May, Budapest, disponibil la [https://www.google.ro/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=42&ved=0CDIQFjABOCg&url=http%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Fpublication%2F221022439\\_Elena\\_A\\_Mediation\\_Infrasructure\\_for\\_Educational\\_Services%2Ffile%2F9fefd505afa501c404.pdf&ei=1D5tUrTYKY334QTN4oCoCQ&usq=AFQjCNGVCCs0iXWNi9U7hOcfYcW-Asg9yQ](https://www.google.ro/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=42&ved=0CDIQFjABOCg&url=http%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Fpublication%2F221022439_Elena_A_Mediation_Infrasructure_for_Educational_Services%2Ffile%2F9fefd505afa501c404.pdf&ei=1D5tUrTYKY334QTN4oCoCQ&usq=AFQjCNGVCCs0iXWNi9U7hOcfYcW-Asg9yQ)

Sîrbu, R., Scurtulescu, A. C. & Bucur, C. R. (2007), Calitatea în învățământul superior, *Amfiteatru Economic*, p. 41-46

Slaughter, S. (2001), *Problems in Comparative Higher Education: Political Economy, Political Sociology and Postmodernism*, in *Higher Education*, 41(4): 389-412

Slaughter, S. & Leslie, L. (1997), *Academic Capitalism: Politics, Policies and the Entrepreneurial University*, John Hopkins University Press, Baltimore

Slaughter, S. & Rhoades, G. (2004), *Academic Capitalism and the New Economy: Markets, State and Higher Education*, Johns Hopkins University Press, Baltimore

Smart, J. C. (2009), *Higher Education: Handbook of Theory and Research*, Springer, Memphis

Sohail, M. S., Rajadurai, J. & Rahman, N. A. A. (2003), Managing Quality in Higher Education: a Malaysian Case Study, *The International Journal of Educational Management*, 17(4): 141-146

**Sopon, D.** (2014), Educazione, ricerca e responsabilità sociale – sfide e ruoli delle università, *Synergy*, 1/2014, în curs de apariție

**Sopon, D.** & Cuza, B. (2013), Reflections on Romanian Higher Education: Quality Improvement of Educational Services, *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, Risoprint, Editor: R. Nistor, M. Zaharie, C. Gavrea, p. 211-216

**Sopon, D.**, Ilies L., Petean F. (2013), Quality of Educational Services: the Influence of External Factors on University Student Satisfaction - a Case Study, *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, Risoprint, Editor: R. Nistor, M. Zaharie, C. Gavrea, p. 112-116

Spreng, R. A., & Mackoy, R. D. (1996), An Empirical Examination of a Model of Perceived Service Quality and Satisfaction, *Journal of Retailing*, 72(2): 52-64

- Srikanthan, G. & Dalrymple, J. (2002), Developing a Holistic Model for Quality in Higher Education, available online at <http://mams.rmit.edu.au/ntne8d1uyvz21.pdf>
- Stanciu, S., Ionescu, M., Stănescu, D. (2008) Conceptul „Universitatea antreprenorială”- determinarea gradului de notorietate, *Revista Română de Statistică*, 11: 45-57
- Steiner, J. & Malnic, G. (2006), *Ensino Superior: Conceito e Dinâmica*, Editora da Universidade de São Paulo, São Paulo
- Stewart, I. (2004), The Nature of Fractal Geometry, in Stewart, I., Clarke, A. C., Lesmoir-Gordon, N., *The Colours of Infinity: the Beauty and Power of Fractals*, vol. 1, Clear Press Ltd, Singapore
- Steyaert, C. & Hjorth, D. (2006), Introduction: What Is Social in Social Entrepreneurship?, in *Entrepreneurship as Social Change: a Third Movement in Entrepreneurship Book*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham
- Strayhorn, T. L. & Saddler, T. N. (2009), Gender differences in the influence of faculty-student mentoring relationships on satisfaction with college among African Americans, *Journal of African American Studies*, 13(4): 476-493
- Sweeney, J. C. & Ingram, D. (2001), A Comparison of Traditional and Web--based Tutorials in Marketing Education: An Exploratory Study, *Journal of Marketing Education*, 23(1): 55-62
- Tan, B. I., Wong, C. H., Lam, C. H., Ooi, K. B. & Yew, F. C. (2010), Assessing the Link between Service Quality Dimensions and Knowledge Sharing: Student Perspective, *African Journal of Business Management*, 4(6): 1014-1022
- Tan, K. C., & Kek, S. W. (2004), Service Quality in Higher Education Using an Enhanced SERVQUAL Approach, *Quality in Higher Education*, 10(1): 17-24
- Tang, S. F., & Hussin, S. (2011), Quality in Higher Education: A Variety of Stakeholder Perspectives, *International Journal of Social Sciences and Humanity*, 1(2): 126-131
- Teale, M., Dispenza, V., Flynn, J. & Currie, D. (2003), *Management Decision Making: Towards an Integrative Approach*, Financial Times Prentice Hall, New Jersey
- Tessema, M., Ready, K. & Malone, C. (2012), Effect of Gender on Student's Satisfaction and Achievement: The Case of a Midsized Midwestern Public University, *International Journal of Business and Social Science*, 3(10): 1-11
- Thackara, J. (2006), *In the Bubble: Designing in a Complex World*, Massachusetts Institute of Technology, Massachusetts
- Thompson, T. & Ungerleider, L. (2004), *Single sex schooling: Final report*, British Columbia, University of British Columbia, The Center for Knowledge Mobilization, Vancouver
- Thurmond, V. A., Wambach, K., Connors, H. R., & Frey, B. B. (2002), Evaluation of Student Satisfaction: Determining the Impact of a Web-based Environment by Controlling for Student Characteristics, *The American Journal of Distance Education*, 16(3): 169-189

Todericiu, R. (2007), *Managementul universitar din perspectiva europeană și a globalizării*, Editura Universității “Lucian Blaga”, Sibiu

Tîrcă, A. (2011), *Inovație și performanță în dezvoltarea profesională a cadrelor didactice din mediul urban – Management educațional*, Ministerul Educației, Cercetării, Tineretului și Sportului, București,

Umans, T. (2011), Globalisation in the lecture room? Gender and cultural diversity in work groups, *Issues in Educational Research*, 21(1): 88 – 103

Urry, J. (2000), *Sociology beyond Societies: Mobilities for the Twenty-First Century*, Routledge, London

Usher, R., & Edwards, R. (1994), *Postmodernism and Education: Different Voices, Different Worlds*, Routledge, London

Usher, R. & Edwards, R. (1994)a, *Postmodernism and Education*, Routledge, Abingdon

Verboncu, I. (2007), Modernizarea managementului universitar și calitatea învățământului superior economic, *Amfiteatru Economic*, 22: 29-35

Verger, J. (1992), The Birth of the Universities, in Ruegg, W., *A History of the University in Europe, volume I, Universities in the Middle Ages*, Cambridge University Press, Cambridge

Vlada, M. & Adăscăliței, A. (2009), *Structuri, management și legislație în învățământul superior Studiu de caz: Carta universitară declarată parțial neconstituțională din 11 iunie 2009*, Conferința Națională de Învățământ Virtual, ediția a VII-a, Universitatea din București și Universitatea Tehnică “Gh. Asachi” Iași, disponibil la [http://www.icvl.eu/2009/disc/cniv/documente/pdf/sestiuneaE/sestiuneaE\\_lucrarea01.pdf](http://www.icvl.eu/2009/disc/cniv/documente/pdf/sestiuneaE/sestiuneaE_lucrarea01.pdf)

Vlăsceanu, M. (1999), *Organizațiile și cultura organizării*, Editura Trei, București

Vilanova, M. & Chordá, F. (2003), *A Mind at Work: We Are Our Questions*, Synchron Publishers, Heidelberg

Volberda, H. W. (1998), *Building the Flexible Firm: How to Remain Competitive*, Oxford University Press, Oxford

Vorszák, A., Paina, N. D., Pop, M.D., Pop, C.M. & Szegő, I. (2006), *Marketingul serviciilor – Probleme de ansamblu ale terțiarului*, Cluj-Napoca, Editura Alma Mater,

Voss, R., Gruber, T. & Szmigin, I., (2007), Service Quality in Higher Education: the Role of Student Expectations, *Journal of Business Research*, 60(9): 949-959

Watkins, T. (1997), Total Quality Management in Higher Education: Myths or Realities, *Tertiary Education and Management*, 3(4): 285-291

Waugh, R. F., (2002), Academic Staff Perceptions of Administrative Quality at Universities, *Journal of Educational Administration*, 40(2): 172-188

Webster, F. (1995), *Theories of Information Society*, Routledge, London



Westerman, J.W., Nowicki, M.D. & Plante, D. (2002), Fit in the classroom: predictors of student performance and satisfaction in management education, *Journal of Management Education*, 26: 5-18

Wiers-Jenssen, J., Stensaker, B. & Grøgaard, J. B., 2002, Student satisfaction: Towards an empirical deconstruction of the concept, *Quality in Higher Education*, 8(2): 183-195, disponibil la <http://dx.doi.org/10.1080/1353832022000004377>

William, D. (2000), Assessment: Social Justice and Social Consequences: Review Essay, *British Educational Research Journal*, 26(5): 661-663

Wissema, J. (2009), *Towards the Third Generation University: Managing the University in Transition*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham

Yatrakis, P. G. & Simon, H. K.: (2002), *The effect of self-selection on student satisfaction and performance in online classes*, *The International Review of Research in Open and Distance Learning*, 3(2): 1-6, disponibil la <http://www.irrodl.org/index.php/irrodl/article/view/93/172>

Yu, Y.T. & Dean, A. (2001), The Contribution of Emotional Satisfaction to Consumer Loyalty, *International Journal of Service Industry Management*, 12(3): 234-250

Zaiț, A. (2002), *Marketingul serviciilor*, Sedcom Libris, Iași,

Zăgan-Zelter, D. (2011), *Comunicarea organizațională – premisă a eficienței și eficacității organizaționale*, teză de doctorat disponibilă la Biblioteca Facultății de Științe Economice și Gestiunea Afacerilor, Universitatea “Babeș - Bolyai”, Cluj-Napoca

Zonta, C. (2002), The History of European Universities: Overview and Background, in Sanz, N., Bergan, S., *The Heritage of European Universities*, vol. 47, Council of Europe Publishing, Strasbourg