

UNIVERSITATEA BABEȘ - BOLYAI
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI GESTIUNEA AFACERILOR

REZUMAT
TEZĂ DE DOCTORAT

STUDIU PRIVIND MANAGEMENTUL CALITĂȚII ÎN INSTITUȚIILE DE
ÎNVĂȚĂMÂNT SUPERIOR

Coordonator științific:
Prof.univ.dr. Liviu ILIEȘ

Doctorand
BRĂTEAN (căs. IVANA) Diana

CLUJ –NAPOCA
2014

Cuprins Rezumat Teză de Doctorat

Cuprins Teză Doctorat	3
Cuvinte – Cheie	5
1. Motivația și importanța cercetării	5
2. Obiectivele și ipotezele cercetării	9
3. Prezentarea sintetică a capitolelor tezei de doctorat	11
4. Contribuții personale.....	19
4.1. Limite și direcții viitoare de cercetare	20
5. Referințe bibliografice	22

Cuprins Teză Doctorat

Introducere	10
Motivația și importanța cercetării	16
CAPITOLUL 1: CONCEPTUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII ÎN INSTITUȚIILE DE ÎNVĂȚĂMÂNT SUPERIOR	23
1.1. Definiții ale calității	23
1.2. Aspecte ale calității în instituțiile de învățământ superior	32
1.3. Dimensiuni ale calității în instituțiile de învățământ superior	37
1.4. Managementul calității totale.....	42
1.5. Rolul părților interesate și strategii de interacțiune cu părțile interesate în instituțiile de învățământ superior.....	48
1.6. Produsul instituției de învățământ superior.....	54
CAPITOLUL 2: INSTRUMENTE DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII ÎN INSTITUȚIILE DE ÎNVĂȚĂMÂNT SUPERIOR: CONTEXTUL NATIONAL ȘI EUROPEAN. INDICATORI DE PERFORMANȚĂ ÎN INSTITUȚIILE DE ÎNVĂȚĂMÂNT SUPERIOR	58
2.1. Implicațiile managementului calității în Europa. Instrumente ale managementului calității în Spațiul European al Învățământului Superior	58
2.2. Componentele asigurării calității: evaluare și acreditare	62
2.3. Clasificarea universităților (engleză „ranking”)	67
2.4. Internaționalizarea: o metodă de asigurarea a calității în învățământul superior... ..	72
2.5. Indicatori de performanță în instituțiile de învățământ superior.....	76
CAPITOLUL 3: ANALIZA COMPARATIVĂ A PERCEPȚIEI STUDENȚILOR CU PRIVIRE LA DIMENSIUNILE SPECIFICE ALE CALITĂȚII ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL SUPERIOR	80
3.1. Evaluarea calității în instituțiile de învățământ superior.....	80
3.1.1. Tipuri de evaluare a calității în instituțiile de învățământ superior	80
3.1.2. Obiectivele evaluării interne în instituțiile de învățământ superior	82
3.1.3. Importanța evaluării interne din perspectiva studenților	85
3.2. Identificarea dimensiunilor calității în accepțiunea studenților utilizând evaluarea internă realizată prin intermediul chestionarului	89
3.2.1. Dezvoltarea instrumentului de evaluare internă	89
3.2.2. Scopul și obiective ale cercetării.....	91
3.2.3. Variabilele cercetării	93
3.2.4. Instrumentul de analiză.....	93
3.2.5. Participanți. Caracteristici și specificitate.....	93
3.2.6. Procedura studiului. Metode de analiză.....	96
3.3. Evaluarea calității în instituțiile de învățământ superior. Determinarea dimensiunilor calității care sporesc gradul de satisfacție al studenților.....	97
3.3.1. Analiza comparativă a percepției studenților de la nivel Licență cu privire la dimensiunile specifice ale calității în învățământul superior	102
3.3.2. Analiza comparativă a percepției studenților de la nivel Licență și Masterat cu privire la dimensiunile specifice ale calității în învățământul superior	109
3.4. Satisfacția studenților percepută ca indicator de performanță	116

3.4.1. Cadrul conceptual în vederea analizării performanței în sectorul universitar cu privire la dimensiunea „satisfacția studenților”	116
3.4.2. Modelul Fundației Europene pentru Managementul calității (EFQM).....	118
3.4.3. Modelul EFQM în instituțiile de învățământ superior	124
CAPITOLUL 4 : ELABORAREA UNUI MODEL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII TOTALE BAZAT PE SATISFACTIA ABSOLVENȚILOR CU AJUTORUL INSTRUMENTELOR SPECIFICE MANAGEMENTULUI PROCESELOR DE BUSINESS.....	131
4.1. Relevanța satisfacției absolvenților în învățământul Superior	131
4.2. Metodologia cercetării	136
4.2.1. Scopul și obiectivul cercetării	136
4.2.2. Variabilele cercetării	138
4.2.3. Participanți. Caracteristici și specificitate.....	138
4.2.4. Procedura studiului. Metode de analiză.....	140
4.3. Rezultatele analizei privind nivelul de satisfacție al absolvenților	141
4.3.1. Harta reprezentării nivelului de satisfacție al absolvenților reprezentat de calitatea percepută privind programul de studiu absolvit	150
4.3.2. Relieful nivelului de satisfacție al absolvenților reprezentat de calitatea percepută privind competențele specifice și transversale dezvoltate.....	160
4.3.3. Evidențierea diferențelor dintre calitatea percepută cu privire la programul de studiu absolvit și cu privire la competențele specifice și transversale dezvoltate și importanța acestora	163
4.4. Model de management al calității bazat pe indicatori de performanță cu ajutorul instrumentelor specifice managementului proceselor de business	169
CAPITOLUL 5: CONCLUZII.....	186
5.1. Concluzii	186
5.2. Contribuții	191
5.2.1. Contribuții teoretice și de sinteză.....	192
5.2.2. Contribuții aplicative	194
5.2.3. Contribuțiile personale aplicative	195
5.3. Limite și direcții viitoare de cercetare	197
Referințe bibliografice	198
ANEXA 1.....	211
ANEXA 2.....	214

REZUMAT TEZĂ DE DOCTORAT

Cuvinte – Cheie : managementul calității totale, evaluarea calității, indicatori de performanță, modelul EFQM, instrumente de management al calității totale, analiza multivariată.

1. Motivația și importanța cercetării

Motivația alegerii prezentei teme de cercetare rezidă pe de o parte în caracterul actual al tematicii asigurării calității în învățământul superior, iar pe de altă parte în avantajele competitive ale realizării unui model de management al calității la nivelul instituțiilor de învățământ superior.

Această lucrare urmărește dezvoltarea conceptului – cheie de „orientare către client” care a modelat furnizarea de servicii publice la nivel mondial în ultimele decenii. Sub influența principiilor Noului Management Public în Europa, organizațiile din sectorul public s-au folosit de acest concept în scopul reformării serviciilor. Obiectivele au fost de a crește eficiența și eficacitatea organizațiilor și de a îmbunătăți oferta pentru un anumit serviciu în vederea creșterii satisfacției clientului în contextul rigorii financiare, a globalizării și de creștere a cerințelor clienților. Investigând contextul orientării către client în învățământul superior din Europa și totodată urmărind evoluția învățământului superior din România după anul 1990, se poate remarca o tendință ascendentă asupra importanței focalizării spre clienți în instituțiile de învățământ superior.

În opinia noastră, clientul instituției de învățământ superior este studentul și absolventul și în această lucrare ne vom concentra pe orientarea universităților spre studenți și absolvenți. În conformitate cu procedurile de calitate din învățământul superior european, studenții și absolvenții sunt părțile cointeresate cele mai implicate în procesele educaționale, academice și de asigurare a calității urmate de angajatori și autorități publice (Raportul ENQA,2012) și în același timp, cei mai importanți beneficiari ai procesului de asigurare a calității la nivel instituțional. Ideea colaborării dintre universități și studenți, percepuți ca și clienți sau ca părți cointeresate a fost înregistrată într-un sondaj realizat de ENQA în 19 țări europene și oferă ca propunere promovarea

implicării studenților în procesele educaționale, academice și de asigurare a calității ca o strategie globală pentru asigurarea externă și de îmbunătățire a calității în învățământul superior.

Asemenea mediului de afaceri, universitățile doresc să ia în considerare consolidarea abordării orientată spre client în interacțiunea cu studenții și absolvenții. Comunicatul de la Berlin (2003) sublinia că instituțiile de învățământ superior ar trebui să promoveze condiții de studiu adecvate pentru studenți în vederea finalizării cu succes a studiilor într-o perioadă de timp corespunzătoare, fără obstacole legate de contextul socio - economic (Paragraful 5). În conformitate cu Asociația Europeană pentru Asigurarea Calității în Învățământul Superior, perceperea studenților ca și clienți devine importantă pentru evaluarea calității. Standardele europene și liniile directoare pentru asigurarea internă a calității în cadrul instituțiilor de învățământ superior (Raportul ENQA, 2009) admit că instituțiile de învățământ superior ar trebui să se asigure că resursele disponibile pentru susținerea activităților de predare sunt adecvate pentru fiecare program oferit. Mai mult decât atât, toate procedurile pentru asigurarea calității în învățământul superior ar trebui să implice percepția studenților și a altor părți interesate. Participarea studenților în activități de asigurare a calității implică ideea că interesele studenților, precum și ale angajatorilor și ale societății sunt în general esențiale în învățământul superior orientat spre calitate (Raportul ENQA, 2009).

După anul 1990, instituțiile de învățământ superior din România au devenit un sistem complex bazat pe importanța resurselor umane cu privire la dezvoltarea și îmbunătățirea calității în sectorul academic și nu neapărat numai un sistem bazat pe accentul pus pe acțiunile guvernamentale (legislație). Printre premisele identificate din acest punct de vedere sunt: presiunile de transformare venite de la învățământul european, dezvoltarea învățământului superior românesc după Revoluția din 1989, dezvoltarea organizațiilor studentești în ultimele două decenii și rolul universităților de a dezvolta alte competențe decât cele ale absolvenților înscriși în instituțiile de învățământ superior tradiționale. De fapt, sistemul de învățământ superior din România a cunoscut modificări semnificative după anul 1990. În primul rând, există o schimbare majoră în ceea ce privește numărul de

universități: de la 56 universități (cu 186 de facultăți) în anul 1990 la 107 universități (cu 629 facultăți), în anul 2010. După anul 1990, studenții români au avut posibilitatea de a studia, de asemenea, în universitățile particulare, ca alternativă la instituțiile de învățământ superior publice și este remarcabil că în anul 2009, 45% dintre studenții din România studiau în universitățile particulare. În același timp, numărul de studenți a fost relativ constant în perioada 1971 -1989 (aproximativ 200.000 de studenți), dar între anii 1990 - 2010 numărul de studenți a crescut de 5 ori (aproximativ 1 milion). Creșteri semnificative s-au înregistrat pentru studiile economice și studiile în domeniul juridic, iar studiile tehnice au avut un număr redus de studenți. Odată cu creșterea numărului de studenți a crescut, de asemenea, numărul de cadre didactice din învățământul superior, dar cu o rată mult mai mică. De asemenea, infrastructura din instituțiile de învățământ superior s-a dezvoltat, dar mai lent decât numărul de studenți (Drăgonescu, 2013).

O implicație importantă pentru schimbările din sectorul educațional din România se referă, de asemenea, la accesul la educație, pentru că după cum am menționat numărul de studenți este de cinci ori mai mare decât înainte de anul 1990. Potrivit Raportului EHEA (2012), cele mai mari rate nete de intrare în sistemul de învățământ superior după terminarea liceului s-au observat în anul universitar 2008/09, în România, Letonia, Polonia și Portugalia, toate țările având o rată netă mai mare de 80 %. Aceleași țări au fost, de asemenea, printre cazurile cu cele mai mari diferențe între rata netă de intrare și rata netă de absolvire, spre exemplu România și Portugalia, având o diferență de aproximativ 45 de puncte procentuale între rata de intrare și rata de absolvire. Diferența dintre rata de intrare și rata de absolvire se reflectă în schimbarea continuă a sistemului educațional, pentru că, de exemplu, prin introducerea treptată a structurilor Bologna ratele de absolvire vor fi afectate până când structurile devin stabile.

Mai mult, una dintre cele mai importante obiective ale unei educații focalizate către client se referă la ideea de universitate centrată către student. Accentul pus pe student, confirmă ideea operaționalizării performanței și rezultatelor universităților măsurate prin gradul de angajabilitate al absolvenților. În general, în Europa, gradul de angajabilitate al tinerilor absolvenți este considerabil mai mic decât al absolvenților cu experiență. În România,

există un decalaj mare între proaspeții absolvenți și cei cu mai multă experiență (rata somajului pentru proaspăt absolvenți este de 13,8%, iar rata somajului pentru absolvenți cu experiență este de 2,6%), în comparație cu alte țări din Europa (de exemplu Finlanda, Islanda și Elveția) .

În general, clienții instituțiilor de învățământ superior și anume studenții și absolvenții sunt considerați ca fiind actori - cheie, în scopul măsurării performanței universității și pentru promovarea calității serviciilor academice, care contribuie la creșterea economică și socială a unei țări. Mai mult decât atât, atenția acordată clienților în sectorul învățământului superior presupune, de asemenea, o cerere pentru servicii educaționale de calitate în ceea ce privește: activitățile de predare, procesele administrative, de infrastructură și activitățile de cercetare.

Pornind de la situația existentă în România în ceea ce privește gradul scăzut de angajabilitate al tinerilor absolvenți, rata mică de absolvire în instituțiile de învățământ superior, precum și competiția existentă în sectorul universitar prin numărul crescând al universităților și al studenților atât în sector public, cât și cel privat, în prezenta lucrare este dezvoltat un model de management al calității totale bazate pe satisfacția studenților și a absolvenților și pe importanța dezvoltării competențelor specifice și transversale necesare pe piața muncii în vederea creșterii gradului lor de angajabilitate.

Pentru ca instituțiile de învățământ superior să utilizeze un model de management al calității este necesară analiza tuturor elementelor conectate conceptului de calitate: dimensiuni ale calității, strategii de interacțiune cu părțile cointeresate, criterii și indicatori de performanță. Pornind de la această premisă și de la evoluțiile recente înregistrate la nivel național și internațional în teoria și practica de specialitate, lucrarea își propune să contribuie la procesul de unificare conceptuală și metodologică a unui model de management al calității într-o instituție de învățământ superior.

2. Obiectivele si ipotezele cercetării

Prin prezenta lucrare, urmărim ca și obiectiv major realizarea un studiu complex privind managementul calității în instituțiile de învățământ superior, care să surprindă atât abordarea științifică a importanței calității în învățământul superior, cât și stabilirea unui cadru de referință în vederea dezvoltării și implementării unui model de management al calității în universități. În acest sens, sunt reliefate și analizate o serie de modele de management al calității totale în instituțiile de învățământ superior și sunt stabiliți principalii indicatori de performanță pentru sectorul universitar. Totodată, este investigată importanța evaluării interne realizată de către studenți și sunt analizate beneficiile pe care instituțiile de învățământ superior le dețin măsurând nivelul de satisfacție al studenților și al absolvenților. Pornind de la modelul teoretic performanță – rezultate – satisfacție (Hartman & Schmidt, 1995), lucrarea dezvoltă un model de management al calității cu ajutorul instrumentelor de modelare ADONIS și ADOscore. De altfel, dezvoltarea unui model de management al calității determină organizațiile universitare să fie conștiente de nevoile clienților și în același timp să utilizeze feedback-ul primit de la studenți și absolvenți pentru a face îmbunătățiri în mod sistematic și continuu.

Astfel, obiectivele specifice prezentei lucrări sunt:

- (O1): Identificarea principalelor dimensiuni ale calității care pot determina un nivel crescut al satisfacției studenților;
- (O2): Investigarea relației dintre percepția studenților cu privire la calitatea serviciului academic într-o instituție de învățământ superior și anul de studiu;
- (O3): Investigarea relației dintre percepția studenților cu privire la calitatea serviciului academic într-o instituție de învățământ superior și nivelul de studiu.
- (O4): Identificarea factorilor care determină semnificativ satisfacția absolvenților unui program studiu internațional cu privire la calitatea programului de studiu absolvit și cu privire la competențele specifice și transversale dezvoltate;
- (O5): Identificarea diferențelor dintre nivelul de satisfacție cu privire la calitatea percepută a programului de studiu absolvit și importanța calității;

(O6): Identificarea diferențelor dintre nivelul de satisfacție cu privire la calitatea percepută privind dezvoltarea competențelor specifice și transversale și importanța acestora.

Pornind de la aceste obiective, ipotezele specific formulate sunt :

H1: Nivelul de satisfacție al studenților reprezentat de calitatea percepută a serviciului academic diferă în funcție de anul de studiu (nivel licență);

H2: Nivelul de satisfacție al studenților reprezentat de calitatea percepută a serviciului academic diferă în funcție de nivelul de studiu (nivel licență și nivel masterat);

H3: Nivelul de satisfacție al absolvenților reprezentat de calitatea percepută cu privire la programul de studiu absolvit diferă în funcție de statutul pe piața muncii, gen și anul absolvirii;

H4: Nivelul de satisfacție al absolvenților reprezentat de calitatea percepută cu privire la competențele specifice și transversale dezvoltate diferă în funcție de statutul pe piața muncii, gen și anul absolvirii;

H5: Există diferențe între nivelul de satisfacție al absolvenților reprezentat de calitatea percepută a programului de studiu absolvit și importanța calității;

H6: Există diferențe între nivelul de satisfacție al absolvenților reprezentat de calitatea percepută privind dezvoltarea competențelor specifice și transversale și importanța acestora.

3. Prezentarea sintetică a capitolelor tezei de doctorat

Importanța educației pentru dezvoltarea excelenței și a cunoștințelor contribuie nemijlocit la evoluția socială și economică a unei țări. Asigurarea dezvoltării în această direcție presupune înțelegerea mecanismelor care stau la baza consolidării proceselor de asigurare și îmbunătățire a calității academice, însă și existența unei bune strategii în vederea atingerii obiectivelor performanței în acest domeniu.

În acest sens, lucrarea propune în primele doua capitole studiul literaturii de specialitate cu privire la stadiul actual al cercetării la nivel național și internațional în domeniul managementului calității în învățământul superior. Astfel, **primul capitol** aduce în prim – plan o serie de definiții ale termenului de „calitate” prin prisma fondatorilor calității: Philip B Crosby, Joseph Juran M, W Edwards Deming, Armand V Feigenbaum și Kaoru Ishikawa.

Asigurarea calității reprezintă indubitabil una dintre misiunile principale ale instituțiilor de învățământ superior. Definirea calității în învățământul superior nu se poate realiza însă fără identificarea principalelor aspecte definitorii ale calității, în general. Există, astfel, o serie de definiții ale conceptului de calitate, menite să operaționalizeze această noțiune. Crosby (1979) definește calitatea ca fiind „*conformitatea cu cerințele*”, în timp ce pentru Juran și Grya (1980) calitatea înseamnă „*corespunzător pentru utilizare*” („*fitness for use*”), iar Deming (1986) definește calitatea ca având „*un grad previzibil de uniformitate și încredere; are costuri reduse și este adaptată la cerințele pieții*”.

Apoi, lucrarea definește dimensiunile conceptului de calitate în sectorul universitar, reliefând astfel unicitatea serviciului universitar, caracterizat de atribuții precum: tangibilitate, competență, atitudine, conținut, transfer și încredere (Owlia & Aspinwall, 1996). Este remarcabil că, spre deosebire de bunurile fizice, serviciile sunt efemere în măsura în care acestea pot fi consumate pe perioada desfășurării proceselor specifice. De aceea, în sectorul universitar, clientul devine parte integrantă în procesul de furnizare a serviciilor. Parasuraman et al. (1985, citat în Mishra, 2006, p.26) identifică următoarele

dimensiuni ale calității serviciilor academice: încredere, reacție, competență, acces, amabilitate, comunicare, credibilitate, siguranță, înțelegerea clientului și tangibilitate.

Totodată, lucrarea reliefează și analizează în acest capitol o serie de modele de management al calității în vederea operaționalizării conceptului de calitate în sectorul universitar, propunând un sistem holistic de înțelegere a calității proceselor de cercetare și a proceselor didactice care încorporează cerințele specifice ale clienților interni și externi și ale părților cointeresate. Este remarcabil că, instituția de învățământ superior este un sistem deschis, care încorporează o serie de factori de input, care prin anumite procese specifice se transformă în factori de output. Asemeni oricărui sistem deschis și instituția de învățământ superior depinde de o interacțiune continuă cu mediul exterior. Factorii de input sunt resursele umane: studenți, cadre didactice, personal administrativ, infrastructura și resursele financiare. Apoi, procesele și activitățile educaționale relaționate la procese specifice de management și la curiculă formează sub – sistemul de transformare a factorilor de input în factori de output. Factorii de output – produsul instituțiilor de învățământ superior- sunt reprezentați de succesul absolvenților pe piața muncii, de cercetarea științifică și de impactul cercetării și al cunoașterii pentru dezvoltarea economică (Mishra, 2006).

Capitolul 2 expune mai apoi, o serie de instrumente de management al calității în instituțiile de învățământ superior bazate pe modelul enunțat anterior și o serie de bune practici în vederea definirii indicatorilor de performanță specifici domeniului universitar. Este remarcabil că, importanța educației în dezvoltarea excelenței și a cunoștințelor nu poate avea loc în absența unor modele solide de management al calității, capabile să surprindă toate procesele educaționale și cerințele părților cointeresate. Totodată, au fost reliefate componentele asigurării calității (evaluarea și acreditarea) și a fost expus termenul de internaționalizare, că metoda de asigurare a calității în instituțiile de învățământ superior.

Managementul calității totale este definit ca o arhitectură strategică care solicită evaluarea și îmbunătățirea continuă a tuturor proceselor (Pour & Yeshodhara, 2009). Miniștrii educației din țările UE au stabilit la Conferința de la Berlin (Septembrie, 2003) că „responsabilitatea primară pentru asigurarea calității învățământului superior aparține fiecărei instituții”. Fiecare universitate trebuie, prin urmare, să își dezvolte propriul sistem de management al calității.

Dezvoltarea unui sistem de management al calității bazat pe indicatori de performanță, așa cum propune prezenta lucrare, reprezintă o fațetă esențială a obținerii excelenței academice. Elaborarea unui sistem de management al calității bazat pe indicatori de performanță variază de la instituție la instituție. De fapt, cel mai efectiv sistem de indicatori de performanță este acela care relevă cel mai fidel obiectivele specifice ale instituției de învățământ superior și care au fost dezvoltați luând în considerare cerințele părților cointeresate.

Capitolul 3 urmărește reliefația tipurilor de evaluare a calității în instituțiile de învățământ superior, dar și a obiectivelor evaluării interne din perspectiva studenților. Studiile din literatura de specialitate arată că evaluarea internă realizată prin intermediul colectării datelor reprezintă sursa luării deciziilor în vederea elaborării strategiei instituționale. Apoi, au fost reliefate dimensiunile calității în accepțiunea studenților utilizând evaluarea internă prin intermediul chestionarului și au fost verificate validitatea și fiabilitatea instrumentului, expunând evidențe din literatura de specialitate cu privire la evaluarea satisfacției studenților.

Există o serie de metode și modele, care evaluează percepția studenților și absolvenților cu privire la calitatea serviciului academic. Una dintre cele mai întâlnite perspective în instituțiile de învățământ superior se referă la orientarea către client (Douglas et al, 2006, Petruzzelis et al., 2006, Duque și Weeks, 2010). Această abordare se focalizează pe tratarea studentului ca și client primar al instituției de învățământ superior, folosind calitatea percepută și nivelul de satisfacție ca indicatori de măsurare a performanței academice. Această abordare poate fi controversată în situația în care studenții sunt văzuți

ca și receptori pasivi ai serviciului academic, însă focalizarea pe clienții primari se referă la avantajul instituției de învățământ superior de a obține un feedback cu privire la calitatea serviciului academic, implicându-i activ pe studenți și pe absolvenți în procesele educaționale, academice și de asigurare a calității (Duque & Weeks, 2010).

În acest capitol am identificat dimensiunile calității, care contribuie la un nivel crescut de satisfacție al studenților, presupunând că aceste dimensiuni vor avea efecte benefice pe termen lung pentru creșterea performanței universitare. Apoi, aceste dimensiuni ale calității au fost analizate sub forma unor indicatori de performanță rezultați în urma evaluării interne și meniți să contribuie la dezvoltarea unui model de management al calității la nivel universitar.

Nivelul de satisfacție al studenților a fost evaluat prin compararea indicilor statistici rezultați în urma chestionării studenților de la nivel Licență și Masterat, iar analiza multivariată MANOVA testează semnificația statistică a mărimii fiecărui indicator. Apoi, au fost calculate media și abaterea standard pentru variabilele implicate. În cazul de față, subiecții reprezintă un eșantion reprezentativ pentru măsurarea calității în învățământul superior, deoarece cercetarea s-a bazat pe înțelegerea reală a cerințelor clienților interni prin prisma comunicării permanente cu aceștia atât în cadrul orelor de curs/ seminar, cât și în cadrul orelor de consultații. Calculele au fost prelucrate cu ajutorul programului SPSS pentru Windows, iar prin intermediul unei analize post-hoc – testul Tukey b – au fost evidențiate diferențele semnificative între grupuri, întrucât cercetarea se referă la analiza comparativă a percepției studenților de la nivel Licență și Masterat din cadrul unei linii germane a Facultății de Științe Economice și Gestiunea Afacerilor (Universitatea „Babeș - Bolyai”) cu privire la dimensiunile specifice ale calității în învățământul superior.

Utilizând metoda EFQM și logica RADAR cu focalizare pe „rezultatele clientului” a fost dezvoltat un model de management al calității în vederea identificării aspectelor pozitive și de îmbunătățire a calității în instituțiile de învățământ superior. Punctele forte ale programului de studiu au fost transformate în indicatori de performanță astfel încât să fie

calculat gradul de îndeplinire al criteriului „rezultatele clienților”. Analiza realizată arată că gradul de îndeplinire al criteriului „rezultatele clienților” este de 71,3 % la nivel Licență și de 77,7% la nivel Masterat. Acest rezultat indică o atenție sporită a instituției de învățământ superior pentru obținerea satisfacției studenților în vederea asigurării unor procese educaționale orientate spre excelență.

De fapt, se face apel la modele de management al calității bazate pe înțelegerea reală a cerințelor clienților și pe formularea strategiilor de obținere a satisfacției studenților prin raportarea calității la indicatori de performanță.

În vederea elaborării unui model de management al calității, **capitolul 4** dezvoltă cadrul de referință, care are în vedere ideea că un model bazat pe managementul proceselor de business ajută o organizație să-și măsoare performanța (Harrington et al., 1997).

Capitolul 4 expune inițial o serie de studii din literatura de specialitate cu privire la dimensiunile calității percepute de către absolvenți în instituțiile de învățământ superior, aducând în prim – plan ideea că înțelegerea și promovarea satisfacției absolvenților aduce numeroase beneficii pentru universități (Hartman & Schmidt, 1995). Modelul teoretic expus se bazează pe analiza relației dintre performanță – rezultate – satisfacție, unde nivelul de satisfacție este perceput ca fiind modul în care instituția academică îndeplinește cerințele cu privire la cât de bine serviciul academic a fost livrat (performanța instituției de învățământ superior) și la cât de bine serviciul academic a ajutat clientul să își atingă obiectivele (rezultate) (Hartman & Schmidt, 1995).

Utilizând ca metode de analiză: analiza multivariată MANOVA, testul t pentru eșantioane perechi și scalarea multidimensională ALSCAL, a fost măsurat nivelul de satisfacție al absolvenților programelor de studiu Economia firmei și Economie și Afaceri Internaționale a liniei germane de studiu din cadrul Facultății de Științe Economice și Gestiunea Afacerilor (Universitatea „Babeș - Bolyai”). Totodată, au fost relevate diferențe între calitatea percepută cu privire la programul de studiu absolvit și cu privire la dezvoltarea competențelor specifice și transversale dezvoltate și importanța acestora.

Având în vedere necesitatea eficientizării activității instituțiilor de învățământ superior și luând în considerare recomandările venite din Spațiul European al Învățământului Superior, beneficiile înțelegerii satisfacției studenților și absolvenților sunt numeroase.

Rezultatele celui de-al doilea studiu realizat arată că în ceea ce privește calitatea percepută a programului de studiu absolvit, satisfacția absolvenților se referă la dimensiuni precum: accesul la stagii de practică/ internshipuri, consultanță și asistență de specialitate pe durata studiului, posibilitatea participării la întâlniri/workshopuri cu mediul de afaceri/ angajatori, accesul la informații privind inserția pe piața muncii (ex. oferte de stagii de practică, internshipuri). În ceea ce privește dezvoltarea competențelor specifice și transversale, satisfacția absolvenților se referă la dimensiuni precum: capacitatea de a lucra performant în echipe complexe și multiculturale, comunicarea eficientă și efectuarea de studii comparative în spațiul de afaceri de limbă germană/ engleză, precum și gândirea analitică.

Pentru identificarea diferențelor între calitatea percepută și importanța dimensiunilor calității, testul t pentru eșantioane perechi relevă diferențe semnificative cu privire la următoarele dimensiuni ale calității: posibilitatea absolvirii unor cursuri/ seminarii de consolidare a abilităților practice, sprijin de specialitate acordat în vederea găsirii unui loc de muncă, oferta educațională privind cursurile de orientare în carieră, conținutul practic al cursurilor/ seminariilor, practica de specialitate, capacitatea de a lucra performant în echipe complexe și multiculturale, abilități de gestionare eficientă a timpului de lucru, abilități de a mobiliza alte persoane, gândire critică și gândire analitică; acestea referindu-se în special la competențele transversale.

Pentru a gestiona eficient diferențele menționate și pentru a transforma nivelul de satisfacție al absolvenților în indicatori de performanță, a fost elaborat un model de management al calității bazat pe principiile managementului proceselor de business și pe principiile modelării cu ajutorul instrumentelor ADOScore și ADONIS.

Capitolul 5 prezintă concluziile prezentei lucrări luând în considerare implicațiile benefice ale feedback-ului primit din partea studenților și absolvenților devenit o măsură utilizată pentru clasamentele de măsurare a performanței serviciului academic.

Literatura de specialitate face referire la dezvoltarea unor metode și instrumente de îmbunătățire continuă a calității și a unor modele de management al calității. Acestea au la bază indicatori de performanță, care trebuie percepuți asemenea unor dimensiuni ale calității. Studenții, în calitate de clienți primari ai universității și totodată părți cointeresate dețin un rol esențial în vederea atingerii obiectivelor strategice legate de calitate. De fapt, primul studiu realizat arată că experiența studenților într-o instituție de învățământ superior este un factor predictiv pentru un nivel crescut al satisfacției. Mai mult, există dimensiuni specifice ale calității, care contribuie la un nivel crescut de satisfacție al studenților și care analizate prin intermediul analizei multivariate fac referire la: procesul de învățare și de predare, infrastructură, serviciile educaționale și oportunitățile absolvenților pe piața muncii. Rezultatele primului studiu din prezenta lucrare indică că, satisfacția studenților și trăirile pozitive ale acestora reprezintă elemente esențiale ale experienței lor într-o instituție de învățământ superior și sunt corelate cu dimensiuni ale calității menite să sugereze că îmbunătățirea continuă și performanța depind, de fapt, de măsura în care universitățile răspund nevoilor clienților și ale societății.

Mai departe, lucrarea prezintă importanța percepției absolvenților cu privire la calitatea programului de studiu și cu privire la competențele specifice și transversale dezvoltate. Analiza percepției asupra calității de către foștii studenți reprezintă un feedback valoros, pentru că luarea în considerare a experienței lor în instituția de învățământ superior relevă corelația actuală dintre competențele dobândite și cele necesare la locul de muncă (Tam, 2001). Modelul de calitate generat în urma feedback-ului primit din partea studenților se bazează pe înțelegere factorilor determinanți ai satisfacției absolvenților instituției de învățământ superior, atunci când este modelat și perceput ca un serviciu orientat către client.

Identificarea factorilor care determină satisfacția studenților și a absolvenților ajută echipa de management al calității, coordonatorii programelor de studiu și cadrele didactice să înțeleagă importanța calității programului de studiu și a competențelor specifice și transversale dezvoltate.

În concluzie, universitățile văzute ca și furnizori de servicii educaționale sunt determinate de cerințele naționale și europene, precum și de competiția existentă în acest sector să evalueze calitatea serviciului academic din perspectiva părților cointeresate. Evaluarea calității din perspectiva părților cointeresate și ale clienților primari a devenit un subiect de mare interes pentru instituțiile de învățământ superior și un rezultat a celor mai multe studii din domeniu în ultimii ani. Universitățile ar trebui să realizeze un echilibru între activitățile de cercetare și cele de predare, focalizându-se pe cerințele studenților și absolvenților și măsurând performanța și prin intermediul nivelului de satisfacție a acestor două părți cointeresate.

4. Contribuții personale

Contribuțiile personale ale lucrării se referă, pe de o parte, la analiza literaturii de specialitate cu privire la implementarea unui model de management al calității bazat de evaluarea nivelului de satisfacție al studenților și absolvenților, perceput ca indicator de performanță. Astfel, au fost ilustrate și analizate instrumente de management al calității în Spațiul European al Învățământului Superior și totodată expuse studii cu privire la importanța dimensiunilor calității percepute de către studenți și absolvenți. Mai apoi, au fost identificate instrumentele de măsurare a nivelului de satisfacție al studenților și absolvenților cu privire la calitatea percepută a programului de studiu prin prisma modelului teoretic performanță – rezultate – satisfacție (Hartman & Schmidt, 1995).

Pe de altă parte, lucrarea expune analiza comparativă a percepției studenților de la nivel Licență și Masterat cu privire la dimensiunile specifice ale calității în învățământul superior prin intermediul analizei multivariate MANOVA. Pentru acest prim studiu lucrarea definește un cadru conceptual în vederea analizării performanței în sectorul universitar cu ajutorul modelului EFQM și a logicii RADAR pentru dimensiunea „rezultatele clienților”.

Apoi, al doilea studiu realizat analizează nivelul de satisfacție al absolvenților cu privire la programul de studiu absolvit și cu privire competențele specifice și transversale dezvoltate. Utilizând ca metoda de analiză: scalarea multidimensională și testul t pentru eșantioane perechi, lucrarea ilustrează nivelul de satisfacție al absolvenților reprezentat de calitatea percepută privind programul de studiu absolvit și evidențiază diferențele dintre calitatea percepută cu privire la programul de studiu absolvit și cu privire la competențele specifice și transversale dezvoltate și importanța acestora. În final, a fost dezvoltat un model de management al calității cu ajutorul instrumentelor de modelare ADONIS și ADOscore, instrumente care permit măsurarea performanței, respectiv modelarea unor măsuri de îmbunătățire a performanțelor la nivel instituțional.

Până în prezent, în România nicio instituție de învățământ superior nu a utilizat aceste instrumente, însă în vederea realizării modelului din prezența lucrare am utilizat ca și

punct de pornire un ghid de bune practici dezvoltat de Universitatea de Medicină din Viena (IKS – Handbuch, 2010, Medizinische Universität Wien). Prin urmare, metodologiile de management ale proceselor de business ar trebui adaptate de către instituțiile de învățământ superior în vederea realizării unei metodologii unitare de management al calității în universități și în vederea operaționalizării performanței universitare (Karagiannis, Lichka, Rieger, 2006:210).

Lucrarea de față este de mare actualitate și are o importanță deosebită, având în vedere contextul actual al învățământului superior din România, marcat nu doar de schimbările înregistrate la nivelul Spațiului European al Învățământului Superior, ci și de importanța interacțiunii cu părțile cointeresate, în vederea obținerii performanței și a excelenței în domeniul universitar. Evaluarea calității din perspectiva părților cointeresate a devenit un subiect de mare interes pentru instituțiile de învățământ superior și un rezultat a celor mai multe studii din domeniu în ultimii ani. Modelul de management al calității elaborat în această lucrare ar putea ajuta universitățile să stabilească o strategie orientată spre client, care este necesară luând în considerare concurența dintre universități, internaționalizarea serviciului academic și creșterea cerințelor clienților.

4.1. Limite și direcții viitoare de cercetare

Una din limitele cercetării empirice derulate se referă la numărul de respondenți; mai ales în ceea ce privește numărul respondenților absolvenți (N=103). Astfel rata de răspuns pentru absolvenți a fost de 22,6% (în timp ce rata de răspuns pentru studenți a fost de 78%); ceea ce indică că menținerea colaborării cu absolvenții este dificilă; însă dezvoltarea continuă a comunității Alumni poate veni în întâmpinarea dezvoltării unor canale de comunicare mai eficiente, menite să mențină colaborarea cu absolvenții instituției de învățământ superior.

Dacă ne referim la direcțiile viitoare de cercetare, un prim aspect pe care putem să îl avem în vedere se referă la extinderea cercetării empirice derulate, la nivelul întregii țări și realizarea unor abordări comparative pe universități. Mai mult, utilizarea instrumentelor de management al proceselor de business ADONIS și ADOscore în

instituțiile de învățământ superior ar putea optimiza procesele specifice de management al calității totale în vederea creșterii nivelului de satisfacție al părților interesate și în vederea obținerii performanței și excelenței în universități.

5. Referințe bibliografice

1. Abdullah, F. (2006), *Measuring service quality in higher education*, Journal Quality Assurance in Education, Vol. 24, p. 31 -47.
2. Abbasi, et al. (2011), *A Study on Student Satisfaction in Pakistani Univeristies*, Asian Social Science, Vol.7, No.7, p. 209 -219.
3. Albrecht, N. (2011), *Verfahren der internen Evaluation an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg*, Universität Carl von Ossietzky, Oldenburg.
4. Anand, A., Wamba, S., Gnanzou, F. (2013), *A Literature Review on Business Process Management, Business Process Reengineering, and Business Process Innovation*, Electronic copy available at: <http://ssrn.com/abstract=2263123>
5. Anderson, M. (2004), *TQM in Higher Education: The Australian and Swedish Experience*, Department of Management, Working Paper Series 62, p. 2.
6. Aubyn, M, et al. (2009), *Study on the efficiency and effectiveness of public spending in the tertiary education*, Economic Paper 390, European Economy, Brussels.
7. Ballatine, J. H. (1993), *The Sociology of Education: A systematic analysis*. Engwood Cliffs: Prentice Hall.
8. Bennerwoth, P. & Jongbloed, B. (2020), *Who matters to universties? A stakeholder perspective on humanities, arts and social science valorisation*, Journal of Higher Education, p. 567-588.
9. Berlin Communiqué (2003) , *Realising the European Higher Education Area*.
10. Board of Education, State of Illinois, (2001), *Establishing performance indicators to asses progress toward meeting the goals of Illinois Commitment*, Executive Summary.
11. Bollaert, L.et al. (2007), *Embedding Quality Culture in Higher Education*, A selection of Papers form the 1st European Forum for Quality Assurance, Brussels.
12. Borza, A. & Crișan, C. (2012), *Employers' Expectations: Competencies of Entrepreneurs versus Competences of Graduates of Higher Education*, Quality Assurance Review for Higher Education, Vol. 4, Nr.2, p.29 -41.
13. Brandenburg, U. & Federkeil,G. (2007), *How to measure internationality and internationalisation of higher education institutions? Indicators and key figures*, Centrum für Hochschulentwicklung, Working Paper No. 92.

14. Brătean, D., Ilieș, L., Drăgan, M. (2013), *A Conceptual Framework for the Implementation of Total Quality Management in Higher Education*, Managerial Challenges of the Contemporary Society, p.195-200.
15. Brochado, A. (2009), *Comparing alternative instruments to measure service quality in higher education*, Quality Assurance in Education, Vol.17, No.2., p. 174 – 190.
16. Brosius, F. (2008), *SPSS 16 für Dummies*, Ed. Wiley –Vch, Weinheim.
17. Brown S. (2011), *Bringing about positive change in the higher education student experience: a case study*, Quality Assurance in higher education, Emerald Group Publishing Ltd., Vol. 19, No.3.
18. Campell, C. & Van der Wende, M. (2010), *International Initiatives and Trends in Quality Assurance for European Higher Education*, Exploratory Trend Report, Finland.
19. Chambers, E. A. & Schreiber, J. B. (2004). *Girls' academic achievement: Varying associations of extracurricular activities*. Gender and Education, 16(3), p.327-346.
20. Champan, H. (2010), *Handbook for Modern Statistical Methods*, CRC Press, Taylor &Francisc.
21. Chevaillier, T. (2002), *Higher education and its clients: Institutional responses to changes in demand and in environment*. Higher Education Journal, Volume 44, Issue 3-4, p. 303-308.
22. Chneg, Y. & Nian, C.L. (2007), *Academic Ranking of Word Universities by Broad Subject Fields*, Higher Education in Europe, Vol.32, No.1, April, p. 17-29.
23. Clarke, M. (2002), *Some Guidelines for Academic Quality Rankings*, Higher Education in Europe, Vol. 27, No.4, p.443-459.
24. Crosnoe, R., Johnson, M. K., Elder, G. H., (2004) *School size and the interpersonal side of education: An examination of race/ethnicity and organizational context* Social Science Quarterly, 85(5), p.1259-1274.
25. Culic, I. (1997), *Rețele sociale în analiza câmpului literar clujean. (Social Networks for Analyzing the Literary Field in the City of Cluj-Napoca)*, Journal of Scociology, Web4 (1-2): p.82-92.
26. Dabaghkashani, Z., Hajiheydari N., Haghghinasab, M. (2012), *A Success Model for Business Process Management Implementation*, International Journal of Information and Electronics Engineering, Vol. 2, No. 5, p.725-729.
27. Dan, S. & Savi, R. (2013), *Payment systems and incentives in primary care: implications of recent reforms in Estonia and Romania*, The International Journal of

Health Planning and Management,
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hpm.2230/abstract>.

28. Davies, J. (2007), *The effect of academic culture on the implementation of the EFQM Excellence Model in the UK universities*, *Journal Quality Assurance in Education*, Vol.1, No.4, p 382- 401.
29. Dimaano, A., *Predictive Model of Total Quality Management for Education Institutions* (www.ceap.org).
30. Drăgan, M., Ilieș, L., Pitic, D. (2012), *Metode, tehnici si instrumente ale managementului calitatii utilizate in asigurarea calitatii unui program de studiu*, Editura Presa Universitară Clujeană, Cluj –Napoca.
31. Drăgan, M., Pitic, D., Brătean, D. (2012), *Enhancing students' involvement in corporate governance in higher education: Master students' perception*, Ceeol, <http://www.ceeol.com/>, *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, p.138-142.
32. Drăgan, M., Pitic, D., Brătean D. (2012), *Increasing Employability of master Graduates – Economic Profile – in context of the accreditation system by using Gemba Sheets* Ebsco, Ceeol, ProQuest, Cabell's Directories, <http://www.ebsco.com/index.asp>, Virgil Madgearu - Revista de Studii si Cercetari Economice, p.33-44.
33. Drăgoescu, R.M. (2013), *Transformări în sistemul de învățământ superior din România după 1990*, *Revista Română de Statistică nr. 3 / 2013*.
34. Douglas J. & McClelland R. (2008), *The development of a conceptual model of student satisfaction with their experience in higher education*, *Quality Assurance in higher education*, Emerald Group Publishing Ltd., Vol. 16, No.1.
35. Duarte, D. & Martins P. (2013), *Towards a maturity Model for Higher Education Institutions*, *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, Vol. 1(1), p. 25-45.
36. Duque, L. (2013), *A framework for analyzing performance in higher education*, *Total Quality Management & Business Excellence Journal in Working Paper*, *Business Economic Series 03*, p. 1 -40.
37. Duque, L. & Weeks, J., R. (2010), *Towards a Model and Methodology for assessing Student learning Outcomes and Satisfaction*, *Quality Assurance in Education*, Vol.18, No.2, p. 4 -105.
38. Education, Audiovisual and Culture Executive Agency Report (2009) , *Higer Education in Europe 2009: Developments of Bologna Process*, pulished by EACEA P9 Eurydice.

39. Education, Audiovisual and Culture Executive Agency Report (2012), *The European Higher Education Area in 2012*, published by EACEA P9 Eurydice.
40. Elliott, K. M. & Shin, D. (2002). *Student Satisfaction: An Alternative Approach to Assessing this Important Concept*. Journal of Higher Education Policy and Management, 24(02), p. 197-209.
41. El – Sharef, B. & El-Kinaly, K. (2011), *Process Modeling and Analysis of a Quality Management System for Higher Education*, Proceedings of the World Congress of Engineering, Vol.1, ISSN: 2078-0966.
42. ENQA Occasional Paper 5 (2003), *Quality procedures in European Higher Education*, The Danish Evaluation Institute, Helsinki.
43. European Association for Quality Assurance in Higher Education, ENQA (2005), *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*, Helsinki, Finland.
44. European Association for Quality Assurance in Higher Education, ENQA Report on Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (2009), *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*, Helsinki, Finland.
45. European Association for Quality Assurance in Higher Education, ENQA Occasional Papers 18 (2012) , *Quality Procedures in Higher Education Area and Beyond – Visions for the Future*, Brussels.
46. European Student Union Report ESU (2010), *Student Centered Learning. An Insight Into Theory And Practice*, Bucharest.
47. European Student Union Report ESU (2012), *Student Centered Learning Toolkit. Timea for a Paradigm Change*.
48. European University Association EUA Report (2007), *Embedding Quality Culture in European Higher Education*, Brussels.
49. European University Association EUA Report (2007), *Trend V: Universities Shaping the European Higher Education Area*, Brussels.
50. European University Association EUA Report (2010), *Trends 2010: A decade of Change in European Higher Education* , Brussels.
51. Eurostat (2009), *The Bologna Process and Higher Education in Europe – key indicators on the social dimension and mobility*, <http://ec.europa.eu/eurostat>.

52. Farid, D., Nejati, M., Mirfakhredini, H. (2008) – *Balanced scorecard application in universities and higher education institutes: Implementation guide in an Iranian context* / Annals of University of Bucharest, Economic and Administrative Series, Nr. 2 p. 31-45.
53. Farooq, M.S., Chaudhry, A.H., Shafiq, M., Berhanu, G. (2011) *Factors affecting Students' Quality of Academic Performance: A Case Of secondary School Level* , Journal of Quality and Technology Management, Volume VII, Issue II, p.1-14.
54. Fatima, S. & Odete, F. (2012), *Empirical Study on the Student Satisfaction in Higher Education :Importance- Satisfaction Analysis*, World Academy of Science, Engineering and Technology, p.1192-1197.
55. Federkeil, G. (2008), *Rankings and Quality Assurance in Higher Education*, Higher Education in Europe, Vol.33, No.2/3,p. 219-231.
56. Field, A. P. (2009), *Discovering statistics using SPSS: (3rd edition)*. London: Sage.
57. FINHEEC (2010) *Finnish Higher Education Evaluation Council, Quality Manual*.
58. ENQA Occasional Paper 5 (2003), *Quality procedures in European Higher Education*, The Danish Evaluation Institute, Helsinki.
59. Gallear, D. & Ghobadian, A. (2004), *An empirical investigation of the channels that facilitate a total quality culture*, *Total Quality Management*, Vol. 15 No. 8, p. 1043-67.
60. Garcia – Aracil, A. & Palomares – Montero, D. (2010), *Examining Benchmark Indicator Systems for the Evaluation of Higher Education Institutions*, Higher Education 0, p. 217 -234.
61. Garcia –Aracil, A. (2009), European graduates' level of satisfaction with higher education, *Higher Education Journal*, Vol. 57, No. 1,Spinger, p. 1-21.
62. Georgevia, P. (2008), *Asigurarea internă a calității în cadrul instituțiilor de învățământ superior*, Ghid, Ed. WYG International, Bucuresti.
63. Gheorghita, A. (2008), *Scaling and Dimensional Analysis of Preferential Choice Data: Unfolding Models*, Journal of Sociology, Vol2., p.39-57.
64. Greimel – Fuhrmann, B. & Geyer, A. (2003), *Students' Evaluation of Teachers and Instructional Quality - Analysis of relevant Factors based on Empirical Evaluation Research*, Assesment & Evaluation in Higher Education, Vol.28, No. 3, p.229-238.
65. Grice, J. & Iawaski, M. (2007), *A Truly Multivariate Approach to Manova*, Journal Applied Multivariate Research, Volume 12, No. 3, p. 199-226.

66. Grifol, J., et al. (2012), 3. *ENQA Survey, Quality Procedures in the European Higher Education Area and Beyond – Visions for the future*, Brussels.
67. Harrington, H.J. et al. (1997), *Business process improvement workbook: documentation, analysis, design, and management of business process improvement*, McGraw-Hill. Retrieved January 15th, 2014.
68. Hartman, D. & Schmidt, S. (1995), *Understanding Student/ Alumni Satisfaction from a Consumer's Perspective: the Effects of institutional Performance and Program Outcomes*, Research in Higher Education, Vol. 36, No. 2, Springer, p. 197-217.
69. Harvey, L., et al. (1993), *Defining Quality, Assessment and Evaluation in Higher Education*, Vol. 18, Issue 1.
70. Harvey, L. (1999), *Quality in Higher Education, Paper at the Swedish Quality Conference*.
71. Harvey, L. (2003), *Student Feedback*, Quality in Higher Education, Vol. 9, No. 1, p.3-20.
72. Harvey, L. (2002), *Evaluation for What? Teaching in Higher Education*, Vol.7, No.3, p. 245-261.
73. Heimer, T. & Schneider, J. (2000), *The Accreditation and Evaluation in the Higher Education*, Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung Journal, Vol. 69, p.468-480.
74. Hellmann, Joachim et al. (2001), *Internationalisierung: Evaluation und Akkreditierung* (paper presented at the Rectors' conference Bonn, Germany, June 2001).
75. Hellsten, U. & Klefsjö, B. (2000), *TQM as a management system consisting of values, techniques and tools*, The TQM Magazine, Vol. 12, No. 4, p. 238-44.
76. Hides, M.T., Davies, J., Jackson, S. (2004), *Implementation of EFQM Excellence Model Self-Assessment in the UK Higher Education Sector – Lessons Learned from other Sectors*, TQM Magazine Vol. 16, No.3, p.194-201.
77. Höscher, M. & Pasternack, P. (2007), *Internal Quality Management in the Higher Education in Austria*, HoF Arbeitsbericht, Wittenberg: HoF.
78. Huang, Z., et al. (2007), *Reinforcement learning based resource allocation in business process management*. Data & Knowledge Engineering, Vol. 70(1): p. 127-145.
79. IKS – *Hanbuch zur Unterstützung der Abbildung des Internen Kontrollsystems*, Medizinische Universität, Wien, 2010.
80. Ilies, L. (2003), *Managementul calității totale*, Ed. Dacia, Cluj-Napoca.

81. Ilieș, L., Pitic, D., Brătean, D. (2013) *Applying the EFQM Excellence Modell at the German study Line with Focus on the Criterion „Customer Results”* <http://anale.steconomieuoradea.ro/volume/2013/1st-issue-july-2013.pdf> The Annals of the University of Oradea. Economic Sciences – Tom XXII, 2013”, RePec, Doaj, Ebsco, Cabells Publishing Services p.1486 – 1494.
82. *Introducing the EFQM Excellence Model 2010*, [Online], Available http://www.efqm.org/en/PdfResources/EFQMMModel_Presentation.pdf.
83. Ivana, D., Pitic, D., Drăgan, M. (2013), *Demographic Factors in Assessing Quality in Higher Education: Gender Differences regarding the Satisfaction Level of the Perceived Academic Service Quality*, Quality Assurance Review for Higher Education, p. 95 -105.
84. Jackson, M.J., Helms M.M., Ahmadi M. (2011), *Quality as a gap analysis of college students' expectations*, Quality Assurance in Education, Vol.19, No.4, p. 392-412.
85. Jonbeshi, A. & Hosseinzadeh, A. (2013), *Investigating the Role of Internal Evaluation in Improving the Quality of Education Based on the Master Students' Viewpoint in Educational Sciences Course at Islamic Azad University*, Australian Journal of Basic and Applied Sciences, Vol. 7, p.178 – 185.
86. Juran, J. (2000), *Planificarea calitatii*, Ed. Teora, Bucuresti.
87. Karagiannis, D., Lichka, C., Rieger, B. (2006), *Von der Balanced Scorecard zu universitären Wissenbilanz*, Springer – Verlag, Berlin Heidelberg , p.209-220.
88. Karimyan, H., Naderi, E., Attaran, M., Salehi, K. (2011), *Internal evaluation as an appropriate approach to improve higher education system; a case study*, Iranian Quarterly of Education Strategies, Vol 4., No.2, p. 77 - 83.
89. King, M. C. & Kerr, T. J. (2005), *Challenging and supporting the first-year student: A handbook for improving the first year of college* , Academic advising in M. L. Upcraft, J. N. Gardner, B. O. Barefoot, & Associates, p. 320–339, <http://dus.psu.edu/mentor/2012/10/advising-satisfaction/#sthash.z0X69Xsk.dpuf>.
90. Knight, P. (2002), *The Achilles' Heel of Quality: the Assesment of Student Learning*, Quality in Higher Education, Vol.8, No.1 p.107-115.
91. Kotler, P., et al. (2009), *Marketing Management - A South Asian Perspective*: Pearson Publication.
92. Lafuente, L. et al. (2012), *Satisfaction with higher education of Spanish graduates in the pre-Bologna era: a mirror of employment conditions*, Journal of Further and Higher Education, Springer, Vol. 36, No. 4, p.519–534.

93. Mehralizadeh, Y., Pakseresht, M.J., Baradaran, M., Shahi, S. (2007), *The dilemma of internal evaluation in higher education: a longitudinal case study*, Quality Assurance in Education, Vol.15, No.3, p.352 – 368.
94. McCarthy, G., Gratbank, R., Yang, J. (2002), *Guidelines for assessing organizational performance against the EFQM Model of Excellence using the Radar Logic*, Manchester: Manchester School of Management.
95. Merce, E. & Merce, C. (2009), *Statistică. Paradigme consacrate și paradigme întregitoare*, Editura Academic Press, Cluj – Napoca.
96. Middlehurst, R., ENQA Occasional Paper 5 (2001), *Quality Assurance Implications of New Forms of Higher Education*, Helsinki.
97. Miroiu, A., Craciun, C., Florian, B. (2007) *Studiu Politici de asigurare a calitatii in invatamantul superior*, Fundatia Soros, Bucuresti.
98. Miscoiu S., Dabija C., Bordean O., Lates B., Brătean D. (2012), *Ce este masteratul internațional? Definiții. Asigurarea calității. O abordare introductivă și comparativă*, EBSCO, www.ebsco.com, Quality Assurance Review for Higher Education, p.5-27.
99. Mishra, S. (2006), *Quality Assurance in Higher Education: An Introduction*, National Printing Press, Bangalore.
100. Mitchell, R. K., Agle, B. R., Wood, D. J. (1997), *Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts*. Academy of Management Review, 22(4), p. 853–886.
101. Møller C., Maack C.J., Tan R.D. (2008), *What is Business Process Management: A Two Stage Literature Review of an Emerging Field*, in Research and Practical Issues of Enterprise Information Systems II, Vol. 254, p. 19-31.
102. Mora, J.G., Garcia – Aracil A, Vila, L.E. (2007), *Job satisfaction among young European higher education graduates*, Higher Education Journal, Vol. 53, Springer, p. 29-59.
103. Mourkani, G.S. & Shohoodi, M. (2013), *Quality Assurance in Higher Education: Combining Internal Evaluation and Importance – Performance Analysis Models*, Middle-East Journal of Scientific Research, Vol. 1, p. 643 -651.
104. Najafabadi, H.N., Sadeghi, S., Habibzadeh, P. (2008), *Total Quality Management in Higher Education, Case Study: Quality in Practice at University Collage of Boras*, Thesis for Graduation, Boras.
105. Nicolescu, L. & Dima A.M. (2010), *The Quality of Educational Services-Institutional Case Study from the Romania Higher Education*, Transylvania Review of Administrative Science, no.29 E, p.100 -108.

106. Olaru, M. (1999), *Managementul calitatii, Editia a II-a revizuita si adaugita*, Ed. Economica, Bucuresti.
107. Organisation for Economic Cooperation and development (OECD) Report (1999), *Quality and Internationalisation in Higher Education*.
108. Osoian, C., Nistor, R., Zaharie, M. (2010), *Qualitative and Quantitative Analysis of the Employers' View upon Quality in Higher Education*, Proceedings of the 9th European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies, Spain, p.409-415.
109. Owlia, M.S. & Apinwall, E.M. (1996), *A framework for the dimensions of quality in higher education*, Quality Assurance in Education, Vol.4, p. 12-20.
110. Nasser R.N., Khoury B., Abouchedid K. (2008), *University students' knowledge of services and programs in relation to satisfaction - A case study of a private university in Lebanon*, Quality Assurance in higher education, Emerald Group Publishing Ltd., Vol.16, No., 1.
111. Papenhausen C. & Einstein, W. (2006), *Insights from the Balanced Scorecard Implementing the Balanced Scorecard at a College of Business*, Measuring Business Excellence, Vol. 10, No. 3, p. 15-22.
112. Pascarella, E. T. & Terenzini, P. T. (1991), *How College Affects Students: Findings and Insights from Twenty Years of Research*. Jossey-Bass.
113. Pfeifler, T. & Schmitt, R. (2007), *Handbuch Qualitätsmanagement, 5. vollständige und verbesserte Auflage*, Carl Hanser Verlag, München.
114. Pitic, D., Drăgan, M., Brătean, D. (2012), *Identifying the Differences between Bachelor and Master Students' Perception regarding the educational Service Quality at the German Study Line* SCOPUS, EBSCO, PROQUEST and CABELL'S Directories, SCOPUS, EBSCO, PROQUEST and CABELL'S Directories, Calitatea-Acces la Succes, p.233-236.
115. Pitic, D., Drăgan, M., Brătean, D., Pitic, S. L. (2012), *Comparative Analysis of Students' Perception regarding specific Dimensions of Higher Education Processes: a Research performed at the German study Line*, SCOPUS, EBSCO, PROQUEST and CABELL'S Directories, SCOPUS, EBSCO, PROQUEST and CABELL'S Directories, Calitatea-Acces la Succes, p.229-232.
116. Pour, H. (2009), *Total Quality Management in Education – Perception of Secondary School teachers-* , Journal of All India Association for Educational Research, p.51 -59.

117. Pour, H.M. & Yeshodra, K. (2009), *Total Quality Management in Education – Perception of Secondary School Teachers*, Journal of All India Association for Educational Reserach, Vol. 21, p.51-59.
118. Popa, M., Lungescu, D., Salanță, I. (2013) *Management. Concepte, tehnici, abilitați*, Editura Presa Universitară Clujeană, Cluj –Napoca.
119. Popescu, S. & Brătianu, C. (2004), *Ghidul Calitatii in Invatamantul Superior*, Editura Universitatii, Bucuresti.
120. Quinn, et al. (2009), *Service Quality in Higher Education*, Total Quality Management, 20 (1), pp. 139 – 152.
121. Radhakrishna, R. (2007), *Tips for Developing and Testing Questionnaires/ Instruments*, Journal of Extension, Vol.4, No.1.
122. Radhakrishna, R. B., Francisco, C. L., Baggett. C. D. (2003). *An analysis of research designs used in agricultural and extension education*. Proceedings of the 30th National Agricultural Education Research Conference, p.528-541.
123. Rauhvorges, A. (2011), *Global University Rankings and their impact*, European University Association, Brussels.
124. Reed, R., Lemak, D., Mero, N. (2001), *Total quality management and sustainable competitive advantage*, Journal of Quality Management, Vol.5, p. 5-26.
125. Sadlak, K. & Liu, N.C. (2007), *The Word – Class University ans Rankings, Aiming Beyond Status*. Bucharest, Shangai, Cluj –Napoca: UNESCO- CEPES, Shanghai Jiao Tong University, Cluj – Napoca Press.
126. Sallis, E. (2005), *Total Quality Management in Education*, Third Edition, Taylor & Francis e-Library , London.
127. Santiago, P, Tremblay, K., Basri, E., Arnal E. (2008), *Tertiary Education for the Knowledge Society: Special features Equity , Innovation, Labour Market, Internationalisation*, Volume OECD.
128. Saporta, G., Ștefănescu, V. (1996), *Analiză și informatică*, Editura Economică, Cluj – Napoca.
129. Schmid, A. (2006), *Der TQM-Ansatz. Möglichkeiten zur Umsetzung an einer Fachhochschule*. EvaNet-Positionen 06/2006.
130. Sheffield Hallam University Report, (2003), *EFQM Excellence Model Higher Education* [Online], Available: <http://vpaa.epfl.ch/files/content/sites/vpaa/files/ACC-EFQM%20Excellence%20Model%202003%20ENG.pdf> [22 March 2012].

131. Sokovic, M., Pavletic, D., Kern Pipan, K. (2010), *Quality Improvement Methodologies PDCA Cycle, RADAR Matrix, DMAIC and DFSS*, Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering, Vol.43, No.1, p 476 – 483.
132. Solanki, R.B. (2004), *TQM in Higher Education*, Delhi Business Review, Vol.5, p. 109 -111.
133. Spasic, Z. & Pejak, P. (2005), *Feedback Information of ALUMNI Association in Quality Assurance System for Higher Education*, FME Transactions Journal, 33, p.103 - 109.
134. Srikanthan, M. & Dalrymple, J. (2002), *Developing a Holistic Model for Quality in Higher Education*, Journal Quality in Higher Education, Vol.8, p. 215 -224.
135. Suhre, J. M., Jansen, P. W. A., Harskamp, Egbert G. (2006), *Impact of degree program satisfaction on the persistence of college students*, Higher Education, 54, p. 207-226.
136. Sum, V., McCaskey, S. J., Kyeyune, C. (2010), *A survey research of satisfaction levels of graduate students enrolled in a nationally ranked top-10 program at a mid-western universit*, Research in Higher Education Journal, 7(2), p.1-17.
137. Sumaedi S., Gede M., Yuda B. (2011), *The Students' Perceived Quality Comparison of ISO 9001 and Non-ISO 9001 Certified School: an Empirical Evaluation*, International Journal of Engineering & Technology IJET-IJENS, Vol: 11 No: 01, p.104-108.
138. Tam, M. (2001), *Measuring quality and performance in higher education*. Quality in Higher Education Journal, 7, no. 1:p. 47–54.
139. Teichler, U. (2009), *Internationalisation of higher education: European experiences*, Asia Pacific Education Review, Vol. 10, p. 1-19.
140. Thom, W. (2009, April 19), *People, Process, and Performance Management in Project Management*. Retrieved from The Project Management Hut: <http://www.pmhut.com/people-process-and-performance-management-in-project-management>, January 20th, 2014.
141. Tetřevová L. & Veronika S. (2010), *University Stakeholder Management*, Journal of Engineering Education, p. 224-233.
142. Tetřevová, L. (2010), *Management of Faculties of the Regional Universities in Czech Republic*, International Journal of Public Administration in Central and Eastern Europe, Vol.3, No.1, p. 13-20

143. Tsinidou, M., Gerogiannis, V., Fitsilis, P. (2010), *Evaluation of the factors that determine quality in higher education: an empirical study*, Quality Assurance in Education, Vol.18, No.3, p.227 – 244.
144. Umbach, P. D. & Porter, S. R. (2002), *How do Academic Departments Impact Student Satisfaction? Understanding the Contextual Effects of Departments*. Research in Higher Education, 43(02), p.209-233.
145. Venkatraman, S. (2007), *A framework for implementing TQM in higher education programs*, Journal Quality Assurance in Education, Vol.15, No.1, pp 92- 112.
146. Westerheijden, D., Stensaker, B., Rosa, M. (2007), *Quality Assurance in Higher Education*, Published by Springer, P.O. Box 17, 3300 AA Dordrecht, The Netherlands.
147. Wickramasinghe, V. & Perera, L. (2010), *Graduates', University Lecturers' and Employers' Perceptions towards Employability Skills*, Education and Training, Vol.52, No.3, p.226 -244.
148. Wilkins, S. & Balakrishnan, M.S. (2013), *Assessing Student Satisfaction in Transnational Higher Education*, International Journal of Educational Management , 27(2), p. 143-56.9.
149. Wilkins, S. & Huisman, J. (2011b), *Student recruitment at international branch campuses: can they compete in the global market?*, Journal of Studies in International Education ,Vol. 15 No. 3, p. 299-316.
150. Wynen, J. (2013), *Explaining travel disatnces during same-day visits*, Journal of Tourism Managment, 36, Elsevier, p. 133-140.
151. Zollondz, H.D. (2006) *Grundlagen Qualitätsmanagement, 2. Auflage*, Ed. Oldenbourg Wissenschaftsverlag, Oldenburg.
152. ***<http://www.akkreditierungsrat.de>
- 153.***http://www.adastra.ro/universitati/universities_domains.php?topic_id=GY&year_indexed=2010
154. ***<http://www.shanghai ranking.com/FieldSOC2012.html>
155. ***<http://ubbcluj.ro/ro/regulamente/plan-strategic-2012-2015.pdf>
156. ***HRK, Hochschulrektorenkonferenz (2004): www.hrk.de.
157. ***<http://www.arl.org/bm~doc/context94.pdf>
158. ***www.daad.de

159. ***<http://hsdbs.hof.uni-halle.de/documents/t1201.pdf>
160. *** <http://ebooks.unibuc.ro/psihologie/rascanunou/4.htm>
161. *** Centrul pentru managementul calității, Chestionar satisfacția studenților, 2012, http://qa.ubbcluj.ro/documents/satisfactia_studentilor/chestionar_satisfactia_studentilor.pdf.
- 162.***http://www.thwildau.de/fileadmin/dokumente/tqm/dokumente/Berichte/Stegemann_2005.pdf
- 163.*** <http://www.frpc.ro/uploads/autoevaluareasiimbunatatireacontinuuavrcr1.pdf>
- 164.***<http://www.olev.de/e/efqm.htm>
- 165.***http://www.excellencebusiness.de/index.php?option=com_content&view=article&id=44&Itemid=48
- 166.*** (http://www.bpm-hei.eu /)
- 167.*** <http://www.invatamant-superior.ro/?p=1104>
- 168.*** <http://www.invatamant-superior.ro/?p=3534>
- 169.*** <http://www.legex.ro/Hotararea-461-1991-2352.aspx>
- 170.*** <http://www.legex.ro/Hotararea-521-1997-13142.aspx>
- 171.*** <http://www.legex.ro/Hot%C4%83r%C3%A2rea-283-1993-4085.aspx>
- 172.*** <http://www.legex.ro/Legea-84-1995-6900.aspx>
- 173.*** <http://www.legex.ro/Legea-288-2004-43435.aspx>
- 174.*** <http://www.edu.ro/index.php/legaldocs/14847>