

**UNIVERSITATEA „BABEȘ-BOLYAI”
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI GESTIUNEA AFACERILOR**

**TEZĂ DE DOCTORAT
REZUMAT**

MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII ÎN INSTITUȚIILE DE ÎNVĂȚĂMÂNT SUPERIOR

**Conducător științific
Prof. univ. dr. Liviu ILIEȘ**

**Doctorand,
Asist. univ. Adriana Corina MICU
(FEKETE)**

**Cluj-Napoca
2012**

CUPRINS REZUMAT

CUVINTE CHEIE	6
INTRODUCERE	6
PARTEA ÎNTÂI: SINTEZA LITERATURII DE SPECIALITATE	10
PARTEA A II-A: CERCETAREA EMPIRICĂ.....	12
CONCLUZII FINALE	16
CONTRIBUȚII PERSONALE.....	20
PERSPECTIVELE CERCETĂRII.....	22
BIBLIOGRAFIE	24

CUPRINSUL LUCRĂRII DE DOCTORAT

LISTA FIGURILOR	4
LISTA TABELELOR	5
LISTA ABREVIERILOR	7
INTRODUCERE	8
CAPITOLUL 1 – CONCEPTELE DE SCHIMBARE, REFORMĂ ȘI INOVAȚIE	15
1.1. Definiție	15
1.2. Tipuri de schimbare organizațională	17
1.3. Procesul de schimbare. Etapele schimbării	19
1.4. Pârghii ale schimbării	25
1.4.1. Structura	26
1.4.2. Sistemele	27
1.4.3. Resursa umană	29
1.4.4. Agentul schimbării	31
1.4.5. Stilul de conducere (<i>leadership</i>)	32
1.4.6. Strategia	47
1.4.7. Crearea unei culturi favorabile schimbării	49
CAPITOLUL 2 – ROLUL STRATEGIEI ÎN ABORDAREA SCHIMBĂRILOR	51
2.1. Strategii ale schimbării	51
2.1.1. Concept și formulare	51
2.1.2. Tipuri de schimbare	56
2.1.3. Implementarea strategiei	58
2.2. Cultura organizațională – pârghie esențială în implementarea schimbării	59
2.2.1. Conceptul de cultură	59
2.2.2. Componentele culturii	62
2.2.3. Cultura națională. Dimensiuni conceptuale	66
2.2.4. Cultura organizațională: concept, dimensiune, clasificare	71
2.3. Evaluarea și schimbarea strategică	88
CAPITOLUL 3 – SCHIMBAREA ORGANIZAȚIONALĂ ÎN INSTITUȚIILE DE ÎNVĂȚĂMÂNT SUPERIOR	93
3.1. Universitatea ca organizație	93
3.1.1. Misiunea universității	95
3.1.2. Cultura organizațională în spațiul universitar	97
3.1.3. Factori care influențează procesul de învățare – predare	107
3.2. Managementul strategic universitar	109
3.2.1. Modele organizaționale în universități	109
3.2.2. Necesitatea abordării strategice	111
3.2.3. Funcțiile universității	113
3.2.4. Procesul de management strategic universitar	116
3.3. Rolul resursei umane în schimbarea organizațională	127
3.3.1. Managementul resursei umane: concept, rol și funcții	127
3.3.2. Formarea și dezvoltarea personalului	129
3.3.3. Motivarea personalului	131
3.3.4. Evaluarea performanței	143

3.3.5. Resursa umană – factor important al managementului organizațional _____	146
3.3.6. Managementul resursei umane în învățământul superior _____	150
CAPITOLUL 4 – MANAGEMENTUL CALITĂȚII ÎN INSTITUȚIILE DE ÎNVĂȚĂMÂNT SUPERIOR _____	184
4.1. Conceptul de calitate. Definiție _____	185
4.2. Conceptul de calitate totală _____	187
4.3. Conceptul de calitate în instituțiile de învățământ superior _____	190
4.3.1. Calitatea ca excelență _____	191
4.3.2. Calitatea – conformare la standarde _____	192
4.3.3. Calitatea – conformare la cerințe _____	193
4.3.4. Calitatea din perspectiva misiunii universității _____	195
4.3.5. Universitatea – păstrător și transmițător al cunoașterii _____	196
4.3.6. Universitatea – formatorul profesioniștilor de vârf _____	199
4.4. O metafizică a calității _____	219
4.5. Evaluarea calității în instituțiile de învățământ superior _____	222
4.6. Ierarhizarea universităților _____	227
4.6.1. <i>Times Higher Education Supplement</i> _____	227
4.6.2. <i>ARWU – Shanghai</i> _____	231
4.6.3. <i>QS World University Rankings</i> _____	233
4.6.4. Ierarhizarea universităților românești _____	236
4.6.5. Critica ierarhizărilor universităților _____	238
4.7. Rolul calității în schimbarea organizațională din instituțiile de învățământ superior	246
4.7.1. Sisteme de asigurare și acreditare a calității _____	247
CAPITOLUL 5 – ROLUL SCHIMBĂRII ÎN REFORMAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI SUPERIOR. STUDIU DE CAZ PRIVIND ANALIZA SCHIMBĂRII ORGANIZAȚIONALE ÎN INSTITUȚIILE DE ÎNVĂȚĂMÂNT SUPERIOR _____	259
5.1. Factori care determină schimbarea în instituțiile de învățământ superior în context european _____	259
5.1.1. Masificarea _____	266
5.1.2. Internaționalizarea _____	282
5.1.3. Globalizarea _____	285
5.1.4. Marketizarea _____	298
5.2. Cercetarea în context european _____	299
5.3. Contextul academic românesc _____	306
5.3.1. Fixarea obiectivelor _____	310
5.3.2. Dimensiunea strategică a schimbării _____	316
5.3.3. Discordanțe și bariere în atingerea obiectivelor _____	318
5.4. Studiu de caz privind percepția și opiniile principalilor actori din instituțiile de învățământ superior referitor la operaționalizarea și eficacitatea schimbărilor _____	327
5.4.1. Percepția studenților privind schimbările în instituțiile de învățământ superior _____	328
5.4.2. Percepția personalului didactic privind schimbările în instituțiile de învățământ superior _____	348
5.5. Recomandări _____	368

6. CONCLUZII FINALE ȘI CONTRIBUȚII PERSONALE	371
6.1. Concluzii finale	371
6.2. Obiectivele cercetării	373
6.3. Tematica lucrării și ipotezele de lucru	374
6.4. Contribuții personale	378
6.5. Limitări metodologice și practice	379
6.6. Etica cercetării	380
6.7. Perspectivele cercetării	380
BIBLIOGRAFIE	381
ANEXA 1 – CHESTIONAR DE EVALUARE (PROFESORI)	393
ANEXA 2 – CHESTIONAR DE EVALUARE (STUDENȚI)	400
ANEXA 3 – CHESTIONAR DE AUTOEVALUARE	404

CUVINTE CHEIE

instituții de învățământ superior, cultură organizațională, leadership, resursă umană, managementul organizațiilor, management strategic, calitate, ierarhizări mondiale, Procesul Bologna

INTRODUCERE

Educația este un concept pe cât de vast pe atât de generos care, de cele mai multe ori, este privit de societate mai ales prin prisma *rezultatelor concrete* ale acesteia. Această atitudine poate fi considerată justificată, având în vedere că, în toate domeniile, interesul major se manifestă pentru rezultat mai degrabă decât pentru proces.

Interesul pe care societatea îl manifestă pentru educație este extrem de inconstant, el fiind culminant în perioadele de evaluare finală, urmate de obținerea unor documente care certifică parcurgerea unui anumit traseu educațional, documente care, teoretic, oferă șanse mai mari de obținere a unui loc de muncă bine plătit. O astfel de abordare instrumentalistă este acceptabilă (deși nu dezirabilă) din perspectiva beneficiarilor, nu însă și din perspectiva „furnizorilor” educației care se definesc ca educatori.

Delimitarea și motivarea temei

Domeniul pe care prezenta teză îl vizează este cel al *învățământului superior*. De la bun început, dorim să facem observația că, în cazul României, deși ministerul care se ocupă de acest domeniu se intitulează *al educației*, termenul utilizat în mod curent în limba română este cel de „învățământ superior”, ceea ce evocă, în primul rând, ideea de instruire. Considerăm că există o diferență între conceptul de *instruire* și cel de *educație*. Dicționarul explicativ al limbii române definește instruirea ca *procesul de predare a cunoștințelor și a deprinderilor într-o instituție de învățământ*. Educația este definită de același dicționar ca *ansamblul de măsuri aplicate în mod sistematic și conștient în vederea formării și dezvoltării facultăților intelectuale, morale și fizice ale oamenilor (în special ale copiilor și tineretului)*. Punctul central al educației și scopul ultim al acesteia este transmiterea valorilor sociale și culturale, a tradițiilor, a principiilor morale și religioase de la o generație la alta. Acestor valori li se adaugă, desigur, și învățarea unor deprinderi ocupaționale.

De-a lungul timpului, pe măsură ce societatea umană s-a dezvoltat ca urmare a descoperirilor din toate domeniile de activitate, descoperiri care au redefinit granițele cunoașterii, tendința a fost aceea de a trece de la o educație generală la o educație mai specializată, mai concentrată pe un anumit domeniu de activitate, ajungându-se la

deplasarea misiunii centrale, cea de transmitere a zestrei culturale, la cea de dezvoltare de deprinderi necesare desfășurării unor activități utile societății în modul cel mai eficient cu putință. Această tendință s-a intensificat, în mod explicabil, în condițiile exploziei informaționale, a fost accentuată de competiția între statele lumii și continuă să se înregistreze și în prezent. În opinia noastră, această competiție nu s-a desfășurat niciodată între competitori de același calibru, astfel că succesele au fost înregistrate mereu de statele cu potențial economic mare, puterea financiară având ultimul cuvânt. Mai mult decât atât, datorită nivelului de trai mai ridicat, aceste state au reușit (și reușesc în continuare) să atragă resursa umană de mare valoare din toate colțurile lumii. Statele bogate nu doar că au investit în educație și în resursa umană, dar au știut și cum să cultive valori, printre care *patriotismul*.

Desigur, se poate comenta că este ușor să dezvoltăm patriotismul într-o țară care oferă cetățenilor săi un nivel de trai ridicat și nu putem decât să fim de acord cu această observație. Ne întrebăm, însă, dacă nu cumva la bunăstarea pe care o admirăm s-a ajuns tocmai pornind de la patriotism sau măcar de la un simțământ profund de apartenență la o comunitate, bazat pe ceva mai mult decât profitul imediat. Punctul de pornire în cultivarea unei astfel de valori nu îl constituie materialul, ci transmiterea zestrei culturale și spirituale despre care vorbeam anterior, perpetuarea simțului de apartenență la o comunitate ale cărei valori centrale sunt împărtășite. În absența respectului pentru astfel de valori, identitatea unei națiuni este greu de definit și, cu atât mai puțin, este posibilă insuflarea unor obiective comune la nivelul națiunii.

Faptul că în contextul românesc se constată că profilul moral și civic este insuficient urmărit în educație, în general, și în instituțiile de învățământ de superior, în special, ne-a determinat să facem o analiză a contextului european, încercând să stabilim o legătură între bunăstarea unei națiuni și complexitatea educației populației.

În contextul creat după apariția Uniunii Europene, se impune definirea identității europene, un demers mult mai complicat decât pare la prima vedere. Nu este vorba despre o însumare sau despre o subsumare, ci despre o „reglare fină” a celor două identități în contextul recunoașterii și al acceptării diversității culturale. Convingerea noastră este aceea că, în absența unor valori clare și stabile, acest demers este sortit eșecului. Globalizarea și internaționalizarea, așa cum ele se doresc, nu se pot realiza prin aplicarea mecanică a unor standarde importate fără ca acestea să fie asumate conștient și realist. Considerăm că educația este cea care îi revine dificila misiune de a sprijini atingerea acestor obiective printr-o abordare responsabilă nu doar a instruirii generațiilor tinere, ci și a educării acestora în respectul valorilor autentice și al toleranței față de diversitate, toleranță care nu trebuie să ia forma indiferenței, ci a acceptării bazate pe înțelegere. Este greu de imaginat că o ființă

umană se poate atașa profund de valori care îi sunt străine. Cerem generațiilor europene să respecte Europa, să se alinieze unor standarde pe care statele puternice ale Europei le-au definit de-a lungul unei istorii îndelungi. Ceea ce, în opinia noastră, NU facem suficient este să cultivăm valorile care au dus la formularea acestor standarde. Nu o facem suficient nici ca informare și nici prin exemple credibile.

Situația României nu este singulară. Pe plan mondial se constată o deteriorare a interesului manifestat de instituțiile de învățământ superior pentru cultivarea respectului pentru valorile autentice. Prioritatea pare să fie pregătirea absolvenților pentru competiție, o competiție extrem de dificilă în condițiile existenței unor decalaje semnificative între contexte economice.

Deplasarea interesului global de la *calitatea ființei umane* la *calitatea produselor*, privită prin prisma maximizării profitului, este de natură să înstrăineze omul, indiferent cât de bogat sau de sărac ar fi statul în care acesta își trăiește viața.

Creativitatea și excelența nu mai sunt privite ca „haruri”, ele devin, în mod exagerat, cerințe *sine-qua-non* ale dobândirii unei poziții sociale care să asigure un trai cât mai confortabil. Ele nu mai sunt cultivate, ci impuse, înghesuind, acolo unde nu se poate altfel, realitatea în tipare standard care să corespundă imaginii „corecte politic”.

Viața nu mai este văzută ca un dar miraculos, ci ca un „mare *mall* cu foarte multe de toate pentru aproape toți”, la intrarea căruia citim „născut pentru a cumpăra”; cel care poate lua cel mai mult este invidiat și devine etalonul măreției. Nu contează nici dacă are nevoie de ceea ce a luat și nici cum a reușit să ia. Dacă nu „are”, atunci, cu siguranță, nu „este”. Locul îndemnului „dă tot ce poți, găsește-ți locul potrivit în care să îți manifesti talentele, fă bine ce ai de făcut” a fost luat de deviza generalizatoare și uniformizantă „dacă vrei cu adevărat, poți”. Această „chemare” nu este dăunătoare în sine, dar este de natură să alimenteze reprezentări false ale sinelui, ducând, în cele din urmă, la alterarea ideii de valoare.

S-a ajuns la situația în care progresul civilizației este înțeleș ca îmbunătățirea vieții din perspectiva confortului, ceea ce, desigur, este dezirabil. Considerăm însă că acest „confort sporit” nu vine singur, ci însoțit de un dezavantaj major: omul tinde să reflecteze din ce în ce mai puțin și să accepte ceea ce i se „servește” tot mai mult, fără a sta pe gânduri înainte de a înghiți. Obiectivele tind să se limiteze la termene scurte și foarte scurte. În opinia noastră, această tendință este extrem de periculoasă pe termen lung și nu servește idealurilor de libertate, egalitate și fraternitate și nici rezolvării problemelor extrem de complicate ale lumii în care trăim.

Educația superioară a ajuns să fie considerată „marfă” și este comercializată ca atare. Considerăm că a fi competitiv și a încuraja această tendință este bine până la un punct. Dincolo de acest punct, s-ar putea să ajungem să uităm cine suntem și ce vrem și să călcăm pe cadavre. Considerăm că a cultiva creativitatea este bine până la un punct. Dincolo de acest punct, riscăm să nu mai recunoaștem titanii. Considerăm că a fi productiv și eficient este bine până la un punct. Dincolo de acest punct riscăm să devenim roboți programați să producă bani. Nu este suficient să învățăm tinerii cum să facă bani cât mai mulți, trebuie să îi învățăm și ce merită cumpărat cu acești bani. Nu trebuie să cumpere ceea le dictează altcineva, dar trebuie să își formuleze alegerea în termenii cunoașterii valorilor autentice ale civilizației umane.

Prezenta teză își propune, așadar, să investigheze contextul european în care România dorește să se integreze cu adevărat și să identifice ariile în care decalajele reclamă intervenție pentru ca integrarea în Europa să se realizeze nu doar la nivel declarativ, ci în fapt.

Cercetarea empirică nu și-a propus să ofere un diagnostic pentru o anumită instituție de învățământ superior, ci să ofere o imagine de ansamblu a principalelor arii care, în opinia principalilor actori – profesori și studenți, reclamă intervenție.

Stadiul actual al cunoașterii în domeniu

Managementul organizațiilor este un domeniu căruia mulți autori consacrați i-au acordat atenție. Multe titluri au devenit adevărate *best-seller*-uri deoarece, în realitate, managementul este prezent în viața fiecărui individ, iar nevoia de a cunoaște cât mai mult despre modul în care oamenii pot fi motivați să își definească obiective tot mai îndrăznețe pe care să le urmărească cu devotament și cu consecvență este în continuă creștere, pe măsură ce lumea devine tot mai complexă și cerințele competiției tot mai greu de îndeplinit.

Pentru scopul pe care ni l-am propus, titlurile referitoare la resursa umană și la cultura organizațională s-au bucurat de interes sporit, în demersul nostru de a aprofunda fundamentele teoretice pe care le reclamă managementul instituțiilor de învățământ superior. Ca tendință de ultimă oră, am considerat extrem de inspirată opinia lui Kets de Vries (2003) că, în contextul actual, liderul se cere definit de cei patru S: speranță, spirit de omenie, smerenie și simțul umorului.

Despre managementul educației s-a scris, de asemenea, extrem de mult. În primul rând pentru că managerul însuși este „produsul” unui parcurs educațional, iar în doilea rând

pentru că în educație este extrem de dificil de împăcat nevoia de standardizare cu unicitatea omului și cu specificul culturii căreia îi aparține. Adevărul acestei constatări este reflectat de interesul extrem de viu pe care instituțiile europene și instituțiile de învățământ europene îl manifestă în încercarea de a armoniza educația superioară în așa fel, încât educația superioară în Europa să permită unitatea în diversitate.

Dincolo de aspectele teoretice ale problematicii managementului academic, există numeroase surse statistice care reflectă, periodic, progresul realizat în implementarea unor prevederi comune, asumate prin adoptarea diverselor documente europene (Convenția de la Lisabona – 1997, Declarația de la Bologna – 1999, Comunicatele de la Praga – 2001, Berlin – 2003, Bergen – 2005, Londra – 2007, Leuven – 2009 și București 2012). Rapoartele TRENDS oferă, periodic, analize statistice ale progresului realizat în sensul unificării procedurilor, al conținuturilor predării și al rezultatelor învățării, rapoarte care sunt rezultatul eforturilor Eurostat, Eurostudent și Eurydice. Datele statistice pe care le-am utilizat în analiza noastră provin din aceste surse. Existența agențiilor europene de asigurare a calității este încă o dovadă a interesului pentru armonizarea educației superioare în spațiul european, obiectivul final fiind crearea EHEA (*European Higher Education Area*) și ERA (*European Research Area*).

Studiul pe care ni-l propunem se dorește a fi o interpretare din perspectivă preponderent umanistă, dar cu realism, a unei situații descrise în mod sintetic și detașat de date statistice pentru a vedea în ce măsură respectarea angajamentelor asumate de România la nivel declarativ se regăsesc în conștiința actorilor principali din domeniu: studenți și profesori. .

PARTEA ÎNTÂI: SINTEZA LITERATURII DE SPECIALITATE

Teza este structurată în șase capitole distincte. Primele două capitole se concentrează pe principalele coordonate teoretice ale managementului schimbării în organizații, așa cum rezultă ele din literatura de specialitate. Capitolele trei și patru prezintă aspectele teoretice generale din primele două capitole din perspectiva specificului instituțiilor de învățământ superior. Capitolul cinci este dedicat analizei contextului european și al celui românesc din perspectiva unor indicatori economici, încercând stabilirea unor legături între valoarea acestor indicatori, pe de o parte, fenomenele care se manifestă și starea învățământului superior, pe de altă parte. Ultimul capitol prezintă rezultatele cercetării bazate pe administrarea de chestionare din perspectiva obiectivelor strategice pe care și le propune reforma învățământului superior din România.

Primul capitol, intitulat *Conceptele de schimbare, reformă și inovație*, prezintă conceptul de schimbare, alături de cele de reformă și inovație, și importanța crescândă pe care managementul schimbării o are în lumea actuală. Dintre pârghiile schimbării, cultura organizațională este prezentată în mai mare detaliu datorită importanței deosebite pe care aceasta o prezintă pentru managementul schimbării. Cultura organizațională este prezentată în strânsă legătură cu noțiunea de cultură națională, specificul național punându-și amprenta asupra multor decizii care se iau în organizații.

Capitolul al doilea, intitulat *Rolul strategiei în abordarea schimbărilor*, prezintă managementul strategic ca opțiune fundamentală în definirea unei politici de reformare. Analizarea atentă, competentă și realistă a punctului din care se pornește atunci când se dorește atingerea unui obiectiv este extrem de importantă. Formularea obiectivelor trebuie să fie și ea realistă, să țină cont de context, dar să și prevadă și chiar să încerce să definească contextul viitor. Strategia, adică modul în care se ajunge din prezent la realizarea obiectivului fixat pentru viitor, trebuie să fie acompaniată de grija pentru impactul pe care etapele procesului îl pot avea asupra contextului.

Capitolul al treilea, intitulat *Schimbarea organizațională în instituțiile de învățământ superior*, este o prezentare aplicată a conceptelor din capitolele precedente la domeniul instituțiilor de învățământ superior, reliefând particularitățile domeniului din punctul de vedere al culturii organizaționale, al managementului strategic și, mai ales, al resursei umane. Sunt prezentate, succint, toate funcțiile pe care managementul resursei umane le are, insistându-se asupra motivării resursei umane și a colectivelor de muncă. Considerând că o organizație nu are resursă umană ci este resursa umană însăși, capitolul face referire și la contractul psihologic care intervine între angajat și angajator, dincolo de contractul legal.

Capitolul patru, intitulat *Managementul calității în instituțiile de învățământ superior*, tratează problema calității, prezentând diverse abordări ale acestui concept extrem de greu de definit și, ca urmare, extrem de greu de măsurat în unele domenii. Sunt prezentate, succint, standardele de calitate de la care, mai apoi, au fost elaborate standardele de management al calității pentru domeniul universitar. Se accentuează importanța deosebită pe care calitatea o are în domeniul educației, exprimându-se, totodată, și rezerva față de relevanța stabilirii unor ierarhii mondiale și rolul pe care acestea îl pot avea în formularea strategiei de schimbare pentru instituțiile de învățământ superior individuale în dorința de a intra în competiție.

PARTEA A II-A: CERCETAREA EMPIRICĂ

Capitolul cinci, intitulat *Rolul schimbării în reformarea învățământului superior. Studiu de caz privind analiza schimbării organizaționale în instituțiile de învățământ superior*, analizează contextul european și efectul pe care fenomenele de masificare, internaționalizare, globalizare și, mai ales, marketizare l-au avut asupra filosofiei pe care instituțiile de învățământ superior se găsesc nevoite să o adopte în definirea misiunii, a viziunii și a strategiilor de schimbare. În contextul european, majoritatea datelor statistice sunt analizate în raport cu contextul românesc. Se oferă o descriere statistică destul de detaliată, iar acolo unde au existat date statistice de încredere, au fost incluse și state europene non-membre ale Uniunii Europene, Statele Unite ale Americii și Japonia. Analiza contextului românesc în raport cu contextul european conduce la formularea unor ipoteze de cercetare.

Capitolul șase, intitulat *Concluzii finale, contribuții personale și perspectivele cercetării*, urmărește să valideze ipotezele formulate în capitolul precedent prin analiza rezultatelor obținute în urma aplicării de chestionare. Capitolul prezintă eșantionul și metoda de realizare a sondajului și trage concluzii prin stabilirea de relații între rezultate.

Obiectivele cercetării

În demersul de cercetare, inițiat și dezvoltat în teza de doctorat, principalul obiectiv a fost dezvoltarea unui model de analiză și de identificare a bunelor practici în managementul schimbării în instituțiile de învățământ superior.

Pentru realizarea acestui obiectiv general, ne-am propus o serie de obiective specifice, care pot fi sintetizate astfel:

- definirea principalelor concepte teoretice ale managementului schimbării în instituțiile de învățământ superior;
- identificarea și analizarea tendințelor de schimbare în instituțiile de învățământ superior din România și analiza modalităților prin care managerii gestionează schimbările;
- identificarea efectelor potențiale ale schimbărilor pe care le presupune reforma în instituțiile de învățământ superior;
- efectuarea unei analize empirice, utilizând un sondaj în instituții de învățământ superior, cu accent pe motivele și pe strategiile de schimbare;
- identificarea de modalități specifice și bune practici în gestionarea schimbărilor în instituțiile de învățământ superior;

- identificarea în instituțiile de învățământ superior din România a particularităților planificării, organizării și operaționalizării schimbărilor, evidențierea modalităților în care managementul universitar poate îmbunătăți performanțele organizaționale;
- participarea instituțiilor de învățământ superior din România la parteneriate cu alte universități de prestigiu din țară și din străinătate, în vederea valorificării cât mai bune a oportunităților pe care le oferă piața educațională, ținând seama de contextul european.

Tematica lucrării și ipotezele de lucru

Teza abordează o temă specifică domeniului managementului universitar, respectiv cea a managementului schimbării. Tematica de cercetare și-a propus următoarele obiective:

1. Studiul bibliografic, referitor la managementul schimbărilor în instituțiile de învățământ superior

- determinarea, în baza studiului literaturii de specialitate și a studiilor în domeniu, a principalelor caracteristici ale proceselor de schimbare în instituțiile de învățământ superior;
- studiul bibliografic referitor la rolul managementului schimbării în asigurarea avantajului competitiv și impactul strategiilor de schimbare asupra competitivității în instituțiile de învățământ superior din România.

2. Dezvoltarea unui model teoretic necesar evaluării în instituțiile de învățământ superior din România

- procesul de luare a deciziei strategice de schimbare în instituțiile de învățământ superior;
- evaluarea satisfacției principalilor actori privind procesele desfășurate în instituțiile de învățământ superior.

3. Studiul empiric privind analiza schimbărilor din instituțiile de învățământ superior în vederea implementării unor strategii orientate către îmbunătățirea calității și a performanțelor

- analiza evoluției și a complexității proceselor de schimbare în instituțiile de învățământ superior din România;
- găsirea soluțiilor de sporire a eficacității și a eficienței proceselor de schimbare în instituțiile de învățământ superior și identificarea bunelor practici în domeniu, care să constituie un ghid.

Cercetarea a pornit de la următoarele ipoteze de lucru:

Ipoteza generală – modelele de analiză și de evaluare a managementului schimbării în instituțiile de învățământ superior trebuie adaptate atât în funcție de complexitatea procesului, de specificul și particularitățile activităților și proceselor care fac obiectul acestora

care gestionează acest proces.

Ipoteza 1 – Elaborarea și implementarea strategiilor de schimbare determină eficacitatea și eficiența proceselor operaționale și funcționalitatea acestora în instituțiile de învățământ superior. Această ipoteză a fost confirmată de faptul că acele instituții de învățământ superior care dispun atât de strategii și politici coerente, cât și de resurse umane și materiale adecvate se bucură de prestigiu pe plan mondial.

Ipoteza 2 – Instituțiile de învățământ superior care aplică strategii de schimbare orientate spre îmbunătățirea calității serviciilor educaționale vor înregistra o capacitate sporită de a se adapta la schimbările de pe piața educațională. Această ipoteză a fost confirmată de cercetarea empirică. Piața educațională românească este marcată de imperativul adaptării la piața muncii. După cum rezultă din răspunsurile la întrebările din chestionare, adaptarea la cerințele pieței muncii se poate face prin îmbunătățirea calității serviciilor educaționale prin adaptarea curriculumului în sensul dezvoltării unor competențe care să asigure absolvenților o bună inserție profesională.

Ipoteza 3 – Procesele de schimbare și eficacitatea managementului schimbărilor determină, în mare măsură, performanțele instituțiilor de învățământ superior. Rezultatele cercetării empirice demonstrează că se impune o mai mare atenție pentru opiniile personalului didactic și ale studenților în luarea deciziilor și în implementarea măsurilor remediale, astfel încât să se creeze un climat de colaborare, propice obținerii unor performanțe mai bune.

Ipoteza 4 – Instituțiile de învățământ superior care acceptă schimbarea acordă o importanță mai mare calității proceselor de învățare și cercetare. După cum rezultă din cercetarea empirică, managerii instituțiilor de învățământ românești înțeleg necesitatea schimbării și manifestă interes pentru managementul calității. Cu toate acestea, în absența resurselor financiare suficiente, măsurile de schimbare propuse de manageri nu pot fi implementate eficient.

Cercetarea teoretică

Cercetarea teoretică se bazează pe un studiu bibliografic important, care cuprinde titluri de cărți și de articole de referință, la care se adaugă statistici, dintre care cele mai multe sunt în literatura străină, la care se adaugă cele existente în format electronic în bazele de date internaționale care pot fi accesate pe Internet. Sursele bibliografice cuprind informații din domeniul managementului acaemic, al managementului strategic, al managementului resurselor umane, al managementului schimbării, precum și al statisticii.

Studiile experimentale menționate în lucrare sunt luate preponderent în literatura de specialitate străină, întrucât în România am găsit puține studii profunde și semnificative în domeniu, iar în domeniul învățământului superior în România nu putem vorbi despre o strategie coerentă, la nivel național, care să aibă ca scop promovarea și susținerea învățământului superior românesc, în care managementul schimbării are un rol important. Acest fapt este remarcat și în prezenta lucrare, care observă că pe piața educațională din România operează instituții de învățământ superior de prestigiu din Uniunea Europeană.

Cercetarea teoretică în domeniul managementului schimbării își propune să explice de ce instituțiile de învățământ superior de succes au reușit să implementeze strategii de schimbare eficace și eficiente.

Cercetarea teoretică cuprinde un studiu aprofundat al literaturii de specialitate. Scopul principal a fost nu doar găsirea unor informații relevante despre managementul schimbării, ci și analiza și dezvoltarea unor modele de abordare și analiză a managementului schimbării. Pentru aceasta am folosit o bibliografie bogată, relevantă pentru domeniul cercetat, care ne-a permis definirea fundamentelor teoretice ale managementului schimbării, ținând seama de complexitatea proceselor din instituțiile de învățământ superior. Componenta conceptuală a cercetării s-a axat pe dezvoltarea unui model de analiză a managementului în instituțiile de învățământ superior, respectiv a managementului schimbării.

Demersul științific s-a bazat pe analiza performanțelor operaționale în procesul de schimbare a activităților și proceselor din instituțiile de învățământ superior și pe analiza dimensiunilor strategice a schimbărilor. Ne-am propus, de asemenea, să analizăm cât de utile sunt aceste informații pentru manageri, pentru a dezvolta o relație eficace și eficientă cu actorii principali, studenți și profesori.

Pentru analiza tendințelor în managementul schimbării, am consultat cărți și articole apărute în Statele Unite ale Americii și în Europa, scrise de specialiști recunoscuți în domeniu.

Cercetarea experimentală

Cercetarea experimentală s-a bazat pe următoarele aspecte:

- rezultatele unor studii privind identificarea tendințelor în procesul de schimbare și analiza lor;
- analiza, pe un eșantion de 200 de studenți și 160 de profesori, bazată pe chestionar, care își propune să evalueze stadiul schimbărilor.

Cercetarea experimentală are la bază metoda cantitativă pe bază de chestionare

administrare managerilor și specialiștilor din instituțiile de învățământ superior, precum și studenților. Deși, inițial, am avut intenția de a utiliza și interviul, am decis să renunțăm la acest instrument de investigare deoarece am constatat că, atunci când anonimul lipsește, răspunsurile nu sunt la fel de sincere.

Scopul cercetării experimentale a fost identificarea caracteristicilor și a variabilelor care determină procesul de schimbare în instituțiile de învățământ superior, care au impact semnificativ asupra calității și, implicit, asupra competitivității acestora.

Prin această cercetare, am încercat să sensibilizăm factorii de decizie din instituțiile de învățământ superior românești să identifice și să studieze bunele practici în domeniul managementului schimbării și să le aplice cu scopul de a obține avantaj competitiv.

.Nu am urmărit studierea unei singure instituții de învățământ superior, astfel că cei 160 de profesori respondenți provin din diverse instituții de învățământ românești (Universitatea „Babeș-Bolyai”, Cluj-Napoca; Universitatea de Vest, Timișoara; Universitatea „Alexandru Ioan Cuza”, Iași).

Caracteristicile populației investigate sunt următoarele:

Grad didactic

asistent universitar	6,87%
lector	32,50%
conferențiar	39,38%
profesor	19,38%
non-răspuns	1,87%

Vechimea în învățământ

sub cinci ani	7,5%
între 6 și 10 ani	38,13%
între 11 și 20 de ani	27,50%
peste 20 de ani	18,12%
non-răspuns	8,75%

Dintre respondenți, 71,25% sunt femei și 28,75% bărbați.

Toți respondenții care dețin gradul didactic de profesor au funcții de conducere (19,38%).

Colectarea datelor de la profesori s-a făcut, preponderent, prin comunicare electronică. Prelucrarea datelor a fost făcută în SPSS, iar graficele ilustratoare ale rezultatelor în Excel.

Cei 200 de studenți cărora le-am administrat chestionare sunt studenți ai Facultății de Științe Economice și Gestiunea Afacerilor, Universitatea „Babeș-Bolyai”, Cluj-Napoca. Dintre aceștia, 57,50% sunt femei și 42,50% bărbați. Vârsta medie este de 21,31 ani. Colectarea datelor de la studenți s-a făcut prin administrarea directă a chestionarelor.

Principalele contribuții practice ale demersului nostru științific pot fi sintetizate astfel:

- determinarea stadiului relativ de design, organizare și operaționalizare a strategiilor și a politicilor de schimbare pe care le implementează instituțiile de învățământ superior;
- identificarea variabilelor și a caracteristicilor procesului de planificare, organizare și control al procesului de schimbare, respectiv a managementului acestora în instituțiile de învățământ superior;
- identificarea beneficiilor adoptării unor strategii de schimbare și a bunelor practici din instituțiile de învățământ superior.

CONCLUZII FINALE

Cercetarea teoretică a vizat identificarea acelor aspecte ale științei managementului care pot fi aplicate domeniului educației superioare, precum și a celor care nu pot fi aplicate mecanic, fără a fi adaptate contextului particular. Aria principală în care această adaptare se impune cu maximă necesitate este aceea a calității.

- *Calitatea activității educaționale nu poate urma modelul domeniului economic, unde urmărirea profitului ca obiectiv principal permite o mai ușoară adaptare la cerințele formulate de către client.*

De asemenea, implementarea schimbării în instituțiile de învățământ superior se face cu mai multă dificultate decât în organizațiile din alte domenii din mai multe motive:

- principalul rezultat urmărit este *devenirea* clientului, nu doar satisfacerea unor cerințe exprimate la un moment dat; acest rezultat apare în timp;
- participarea activă a principalului beneficiar, studentul, este esențială;

- în instituțiile de învățământ superior, care beneficiază de autonomie conform legii, luarea deciziilor se face democratic, ceea ce implică dezbaterile problemelor de către întregul colectiv didactic și supunerea deciziilor la vot; această procedură nu este întotdeauna ușor de aplicat, iar deciziile care se iau nu reflectă întotdeauna părerea celor implicați în ducerea la îndeplinire a deciziilor;
 - elaborarea unei strategii de schimbare este dificilă deoarece ea trebuie să vizeze, în primul rând, beneficiul studentului și al societății și abia apoi beneficiul instituției; ca urmare, instituția de învățământ superior se vede obligată moral să își asume, deseori, un efort sporit, chiar dacă nu sunt create condițiile materiale favorabile pentru obținerea rezultatelor dorite.
- *Elaborarea strategiei de schimbare și implementarea acesteia este îngreunată de particularitățile activității din instituțiile de învățământ superior, în primul rând de responsabilitatea morală pe care aceste instituții o au față de societate.*

Cercetarea empirică a vizat analiza contextului european din două perspective:

- din punctul de vedere al *nivelului de trai*, folosind datele statistice puse la dispoziție de EUROSTAT;
- din punctul de vedere al opțiunilor pe care populația statelor europene le face în legătură cu *traseul educațional la nivelul învățământului superior*, utilizând date statistice din aceeași sursă.

Încercând să stabilim o legătură între cele două aspecte analizate, am constatat că, în majoritatea statelor europene cu nivel de trai ridicat, populația manifestă un interes mai mare pentru disciplinele umaniste atunci când își aleg traseul educațional. Chiar dacă opțiunile pentru acest domeniu nu sunt preponderente, considerăm că nu este lipsit de interes să observăm că România este singura țară în care diferența de interes (în procente) dintre domeniul „științe sociale, afaceri și drept” și „științe umaniste și artă” este mai mare decât PIB-ul per capita. Nu putem demonstra că există o relație directă între acești doi indicatori, dar constatăm că, indiferent cât de puțin relevantă ar fi această relație, România este singura care iese din tipar. Considerăm că un decalaj mai mic denotă o educație mai echilibrată între științe exacte, afaceri și științe umaniste. Un astfel de echilibru este necesar pentru că absența interesului pentru om are ca rezultat dezinteresul pentru moralitate și pentru civism. Nu considerăm că avem neapărat nevoie de mai mulți filosofi sau de mai mulți poeți, dar considerăm că până și chelnerii trebuie să fie oameni morali și capabili să se implice cu responsabilitate și înțelegere critică în luarea deciziilor care vizează viața societății.

- *Separarea excesiv de categorică a sferelor cunoașterii umane are consecințe extrem de serioase și de nocive pentru întreaga societate, nu doar în România, dar mai ales în România.*

În a doua parte a cercetării, analizând rezultatele chestionarelor administrate profesorilor și studenților, am ajuns la următoarele concluzii:

- *În România există un decalaj îngrijorător între registrul declarativ, care are acoperire în documente, și realitatea cu care actorii din domeniul învățământului se confruntă, situație favorizată și de schimbările mult prea dese și nu întotdeauna coerente ale legislației.*

Acest decalaj vizează aspecte esențiale ale domeniului:

- relevanța programelor de studiu;
 - standardele reale la care se poate desfășura activitatea didactică;
 - motivația profesorilor și a studenților;
 - activitatea de cercetare.
- *Există un decalaj serios între fondurile puse la dispoziția educației și criteriile de evaluare, din ce în ce mai exigente, care se formulează, situație care favorizează „cosmetizarea” realității pentru ca instituțiile de învățământ superior să poată funcționa în parametrii definiți de standardele europene.*

Ridicarea standardelor de calitate în instituțiile de învățământ, în general, și în cele de învățământ superior, în special, este o tendință extrem de laudabilă. Dar considerăm că astfel de obiective nu pot fi realizate în absența fondurilor. Nu ne referim la creșterea salariilor profesorilor, ci la asigurarea unor condiții care să facă posibilă creșterea standardelor de calitate în realitate, nu doar în documente. Grupele de studiu trebuie aduse la dimensiunile medii din Uniunea Europeană și studenții trebuie să beneficieze de atenția pe care o merită fiecare. Ca urmare, fie să avem mai puțini studenți, fie să avem mai mulți profesori. Ascunderea unei realități care nu convine poate salva momentul, dar va avea consecințe negative pentru termenul lung. Există, încă, profesori excelenți (nu neapărat în vârstă). Există studenți excelenți (mai ales la rubrica „export de mobilitate”). De ce nu se întâlnesc?

Între cele două decalaje menționate există o legătură directă. Rezolvarea celui de al doilea poate duce la rezolvarea primului. Dar nu orice fel de rezolvare. Reducerea numărului de studenți, dar păstrarea finanțării universității în funcție de numărul studenților fără a crește, proporțional, valoarea finanțării pe student nu este o soluție dacă dorim să obținem calitate. În

contextul reducerii fondurilor de la bugetul statului, înțelegem că instituțiile de învățământ superior vor tinde să elimine din programele de studiu orice disciplină care nu vizează strict domeniul de specializare, neglijând, în continuare, dezvoltarea umană echilibrată, iar profilul moral și civic nu va mai exista ca obiectiv al educației superioare decât în declarațiile de misiune ale universităților.

În urma analizei și a identificării ariilor care reclamă intervenție, am făcut unele sugestii de remediere și am constatat că majoritatea necesită resurse financiare.

Obiectiv strategic	Măsura propusă	Autoritatea decidentă	Resurse financiare
Pentru student:			
1. Crearea de oportunități de învățare			
- formularea cu claritate a competențelor care se urmăresc	realism în formulare și consecvență în urmărirea realizării	profesori	nu este cazul
- sprijinirea studenților în adaptarea la mediul universitar în primul an	scăderea raportului studenți/profesor	managementul instituției (nivel central)	creșterea finanțării pe student
- teste diagnostice care să ofere studentului posibilitatea de a-și identifica lacunele	creșterea frecvenței testelor diagnostice urmate de feedback	profesori	nu este cazul
- oferirea de activități tutoriale	- scăderea raportului studenți/profesor - introducerea sistemului de activități tutoriale ca regulă	managementul instituției (nivel central)	creșterea finanțării pe student
- oferirea posibilității de a învăța limbi străine de circulație internațională	oferirea cursurilor de limbi străine pe tot parcursul nivelului licență	managementul instituției (nivel central)	creșterea finanțării pe student
2. Oferirea de programe de studiu stimulative,acompaniate de metode de predare adecvate pentru a oferi oportunități de învățare cât mai multe și cât mai variate	- adaptarea planurilor de învățământ - perfecționarea cadrelor didactice	- profesori - managementul instituției	capitol bugetar în finanțare
3. Asigurarea resurselor de învățare prin intermediul unor biblioteci bine dotate, cu titluri din domenii variate și în număr de exemplare suficiente, precum și asigurarea accesului la mijloace moderne de informare (tehnologia informației și comunicării)	- actualizarea permanentă a fondului de carte - dotarea cu echipament și cu personal care să asigure întreținerea acestuia	managementul instituției	capitol bugetar în finanțare
4. Sistem de evaluare care să vizeze cu claritate rezultatele învățării care se așteaptă și care să reducă cât mai mult probabilitatea plagiatului	- elaborarea de teste de evaluare care să urmărească relevanța - aplicarea corectă a standardelor de calitate - scăderea raportului studenți/profesor	- profesori - profesori - managementul instituției (nivel instituțional și central)	- nu este cazul - nu este cazul - creșterea finanțării per student
Pentru personalul academic:			

recunoașterea, sprijinirea și recompensarea profesorilor	- acordarea de mai multă importanță părerii profesorilor în luarea deciziilor - reducerea birocrăției - acordarea de feedback pozitiv când este cazul	managementul departamentului/ instituției	nu este cazul
asigurarea resurselor necesare prin biblioteci și tehnologia informației	- actualizarea permanentă a fondului de carte - dotarea cu echipament și cu personal care să asigure întreținerea acestuia	managementul instituției	capitol bugetar în finanțare
evidențierea exemplelor de bună practică	intensificarea comunicării între departamente	managementul departamentului/ instituției	nu este cazul
sistem de promovare clar și transparent, fundamentat pe criterii realiste	stabilirea unor criterii de promovare care să țină cont în mod egal de predare și de cercetare	managementul departamentului/ instituției	nu este cazul

Deși, aparent, există multe aspecte a căror îmbunătățire nu reclamă resurse financiare, constatăm că nici acelea nu pot fi rezolvate fără resurse financiare deoarece toate măsurile presupun un număr de studenți care revin unui profesor mult mai mic decât în prezent. Cei care decid în legătură cu alocările bugetare la nivelul guvernului sunt absolvenți ai instituțiilor de învățământ superior. Cu un profil moral și civic mai bine conturat, credem că ar putea lua decizii mai favorabile reformării domeniului.

CONTRIBUȚII PERSONALE

Cercetarea noastră a pornit de la ideea că nicio schimbare care vizează domeniul educației nu are sortii de izbândă fără a accepta adevărul cu multă luciditate. Această afirmație este valabilă în orice domeniu, desigur, dar domeniul educației este de importanță majoră pentru bunăstarea unei națiuni, iar răspunderea pe care instituțiile de învățământ trebuie să și-o asume față de societate este extrem de mare.

Principalele contribuții personale ale cercetării noastre pot fi sintetizate după cum urmează:

- analiza semantică a conceptului de management al schimbării activităților și a proceselor de schimbare prin sublinierea conexiunilor programatice dintre acest concept și managementul universitar;
- analiza situației managementului schimbării în instituțiile de învățământ superior din România și evaluarea oportunității de dezvoltare și implementare a strategiilor de schimbare, a avantajelor acestora și a principalelor bariere în gestionarea eficace și eficientă a procesului de schimbare, având ca punct de plecare administrarea și prelucrarea chestionarelor;

- identificarea beneficiilor potențiale ale managementului schimbării orientat către îmbunătățirea calității în instituțiile de învățământ superior.

Rezultatele obținute prin cercetarea managementului schimbării orientat spre îmbunătățirea calității pot fi valorificate prin:

- utilizarea instrumentală – aplicarea directă a rezultatelor cercetării în probleme practice;
- utilizarea conceptuală – obținerea de informații din partea principalilor actori din domeniul învățământului superior;
- utilizarea simbolică – rezultatele cercetării sunt folosite pentru verificarea, susținerea și legitimizarea unor poziții deja adoptate de către specialiștii din teorie și practică, concretizate în elaborarea și implementarea unor modele de management al schimbării în instituțiile de învățământ superior.

Referitor la fidelitatea și validitatea cercetării, ne bazăm pe conceptele de credibilitate (corespondent al validității interne), transferabilitate (corespondent al validității externe) și autenticitate.

Credibilitatea rezultatelor cercetării constă în faptul că cercetarea a fost realizată urmând un cod al bunelor practici și transmiterea rezultatelor cercetării către instituțiile care au făcut obiectul cercetării, prin care se verifică și legitimează opiniile specialiștilor în domeniu. De asemenea, pe parcursul cercetărilor, rezultatele acestora au fost prezentate în conferințe și publicate în reviste recunoscute în domeniu.

Referitor la transferabilitate, cercetarea s-a adresat unui grup restrâns de instituții de învățământ superior, cu același tip de activitate și cu caracteristici comune. Detalierea unor aspecte a avut ca scop identificarea unor criterii de analiză care să permită transferul rezultatelor către alte instituții care activează în domeniu.

Dacă ne referim la autenticitate, putem să invocăm corectitudinea în prezentarea punctelor de vedere ale actorilor din domeniul care a făcut obiectul analizei.

Limitări metodologice și practice

Limitări metodologice

Cercetarea de tip explorator pe bază de chestionar are un anumit grad de subiectivitate, dar, având în vedere caracteristicile proceselor de schimbare din instituțiile de învățământ superior și posibilitatea de a obține informații relevante, metoda de cercetare aleasă este adecvată.

Cercetarea are dezavantajul că se referă la un număr restrâns de instituții, dar, prin profunzimea ei, poate constitui un reper important pentru alte instituții în elaborarea și implementarea de strategii și politici de schimbare.

Limitări practice

Pentru unele date și informații furnizate nu avem certitudinea exactității, dar, prin analiza și comparațiile făcute, am reușit să eliminăm, în mare măsură, acest aspect, renunțând la chestionarele superficiale ca mod de prezentare a informațiilor.

Întrucât managementul instituțiilor de învățământ superior diferă într-o oarecare măsură de la instituție la instituție, pot exista mici diferențe, dar acestea nu sunt de natură să afecteze rezultatele cercetării. Pentru a elimina acest inconvenient, ne-am concentrat pe obținerea de informații de la persoane cu responsabilitate și experiență în domeniu.

Etica cercetării

S-a asigurat anonimatul respondenților, atât în cazul profesorilor cât și al studenților. Toate datele colectate au servit ca unic scop elaborarea prezentei teze și nu vor fi utilizate în alt scop decât cel academic.

PERSPECTIVELE CERCETĂRII

Am analizat, pe baza datelor statistice disponibile, contextul în care își desfășoară activitatea instituțiile de învățământ superior și am constatat că obiectivele urmărite țin seama de tendințele care se manifestă în plan internațional, atitudine justificată de crearea EHEA și ERA. Stabilirea criteriilor de performanță s-a făcut la nivelul organismelor europene de colaborare între instituțiile de învățământ superior și, în consecință, ele au devenit cadrul de referință la care se cere raportată activitatea academică și rezultatele acesteia. Studiul nostru a arătat că, chiar dacă atingerea obiectivelor prevăzute de documentele europene este absolut necesară pentru ca instituțiile de învățământ românești să se bucure de recunoașterea pe care o merită, este la fel de necesară luciditatea în stabilirea măsurilor care pot duce la atingerea respectivelor obiective.

Considerăm că administrarea periodică a unor chestionare similare celor pe care le-am utilizat în studiu poate da o imagine mai aproape de realitate a situației existente și a progresului realizat pentru a lua, apoi, măsuri care să aibă ca rezultat o reală îmbunătățire a contextului în care se dorește obținerea performanței. Rezultatele studiului nostru nu se referă la o anumită instituție de învățământ superior, sau la un anumit domeniu de studiu, ci este o imagine de ansamblu. Cu toate acestea, studenții care au răspuns chestionarului au fost studenți exclusiv

de la Facultatea de Științe Economice și Gestiunea Afacerilor din cadrul Universității „Babeș-Bolyai” din Cluj-Napoca. Considerăm că rezultatele pot diferi, de la facultate la facultate, iar măsurile pe care instituția decide să le ia pot viza aspecte diferite.

Credem că studiul nostru este util ca instrument de diagnosticare a situației existente, în funcție de care se pot stabili obiective pentru termene mai scurte, a căror măsură de realizare se poate monitoriza prin repetarea aplicării chestionarului la termenul dorit. Condiția esențială pentru ca acest instrument să se dovedească util este deschiderea față de acceptarea adevărului și implicarea principalilor actori în luarea deciziilor.

BIBLIOGRAFIE

1. Abell, Derek F. (1978), *Strategic Windows*, Journal of Marketing, Vol. 42, No. 3 (July).
2. Ackerman, L. (1997). "Development, transition or transformation: the question of change in organisations". Van Eynde, D., Hoy, J and Van Eynde, D (eds) *Organisation Development Classics*. San Francisco: Jossey Bass.
3. Adair, J. (2004). *The John Adair Handbook of Management and Leadership*. London: Thorogood.
4. Agachi, P.Ş., Nica, P., Moraru, C. (2007), "University Ranking as Stimulus for Quality Enhancement: A Case Study of Romania", în *World Class University: Aiming Beyond Status*. Eds. Jan Sadlak and Liu Nian Cai. Cluj-Napoca: Presa Universitară Clujeană
5. Altbach, Ph. G. *Higher Education and the WTO: Globalization Run Amok*, http://ciecer.org/joomla/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=217 (accesat 14 aprilie 2008)
6. Andrews, K. (1980), *The Concept of Corporate Strategy*, 2nd Edition, Dow-Jones Irwin
7. Ansoff, I. (1965), *Corporate Strategy*, New York: McGraw Hill.
8. Antonesei, L. (2002). *O introducere în pedagogie*. Iași: Polirom.
9. Argyris, C. (1960). *Understanding organisational behaviour*. Homewood, Illinois: Dorsey Press.
10. Argyris, C., & Schön, D. (1978), *Organizational learning: A theory of action perspective*, Reading, Mass: Addison Wesley.
11. Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Personnel Management*, London and Philadelphia: Kogan Page Ltd.
12. Astin, A. W., Astin, H. S. (1999). *Meaning and Spirituality in the Lives of College Faculty*. Los Angeles, CA: Higher Education Research Institute, UCLA.
13. Astin, A. W., Astin, H. S. (2000). *Leadership Reconsidered: Engaging Higher Education in Social Change*. Kellogg Foundation, Battle Creek, MI.
14. Axelrod, R. and Cohen, M. (1999), *Harnessing Complexity : Organizational implications of a scientific frontier*, New York: The Free Press.
15. Bartoli, A., Hemmel, Ph. (1989). *Le développement de l'entreprise*. Edition Economica. Paris
16. Beckers, D., Smulders, P., Kompier, M., Taris, T.W., Geurts, S. (2009). "Voluntary or involuntary? Control over overtime and rewards for overtime in relation to fatigue and work satisfaction". *Work and stress – a journal of work, health and organisations*, vol. 22, nr. 1.
17. Belbin, M. (1981). *Management teams – why they succeed or fail* . Butterworth Heinemann.
18. Bellott, F.K., & Tutor, F.D. (1990). "A Challenge to the Conventional Wisdom of Herzberg and Maslow Theories." Lucrare prezentată la a nouăsprezecea întâlnire anuală a Mid-South Educational Research Association. New Orleans, LA.
19. Bennis, W.G., Benne, K.D., Chin, R. (1969), *The Planning of Change*, (2nd Edition). (Eds.), New York: Holt, Rinehart and Winston.

20. Blake, R., Mouton, J. (1964), *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*, Houston: Gulf Publishing Co.
21. Blake, R., Mouton, J. and McCauley, A. (1990). *Change by Design*, Addison Wesley
22. Bloom, A. (1987), *The Closing of the American Mind*, Simon & Schuster Inc. (Kindle book)
23. Borza, A. (1999), *Managementul resurselor umane în context european*, Cluj-Napoca: Dacia
24. Borza, A. (2004), *Management strategic, Competitivitate în afaceri*, Cluj-Napoca: Dacia
25. Boyer, E. L. (1990). *Scholarship Reconsidered: Priorities of the Professoriate*. Princeton, NJ: The Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching.
26. Boyer, E. L. (1996). "The Scholarship of Engagement". *Bulletin of the American Academy of Arts and Sciences*, 49 (7).
27. Bradley, J. and Hebert, F. (1997). "The Effect of Personality Type on Team Performance." *Journal of Management Development*, Vol. 16 no 5.
28. Brătianu, C., Miroiu, A. (1999). *Politica de asigurare a calității*, București: Ars Ducendi.
29. Brătianu, C. (2000). *Managementul calității în învățământul superior*, Arad: Vasile Goldiș University Press.
30. Brătianu, C., Olaru, M., Roncea, C., Cherciu, O. (2000). *Ghid pentru elaborarea documentației sistemului de management al calității în învățământul superior*, Arad: Vasile Goldiș University Press.
31. Brătianu, C. (2002). *Paradigmele managementului universitar*. București: Editura Economică
32. Brătianu, C., Murakawa, H. (2004), "Strategic Thinking", în *Transactions of JWRI*, vol. 33, Nr. 1, Osaka, Japan.
33. Broh, R. A. (1982). *Managing Quality for Higher Profits*. New York: McGraw-Hill.
34. Brown, A. (1995). *Organisational Culture*, London: Pitman Publishing
35. Bruner, J. (1996). *The process of education*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
36. Bryson, M. J. (2002), *Planificarea strategică pentru organizații publice și nonprofit*, București: Arc.
37. Cameron, J., & Pierce, W. D. (1994). "Reinforcement, reward, and intrinsic motivation: A meta-analysis". *Review of Educational Research*, 64.
38. Carron, A. V. (1982). *Cohesiveness in sport groups: Interpretations and considerations*. *Journal of Sport Psychology*, 4.
39. Carton, J. (1996). "The Differential Effects of Tangible Rewards and Praise on Intrinsic Motivation: A Comparison of Cognitive Evaluation Theory and Operant Theory". *The Behavior Analyst*, No. 2.
40. Călin, M. (1996). *Teoria educației*. București: All.
41. Chaffee, E. (1985), "Three models of strategy", în *Academy of Management Review*, vol. 10, no. 1.
42. Chandler, A. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the history of industrial enterprise*, New York: Doubleday.

43. Church, C. H. (1988). *The qualities of validation*, Studies in Higher Education, 13.
44. Clark, B. R. (1998), *Creating entrepreneurial universities: organizational pathways of transformation*, Oxford: Pergamon
45. Clark, B. R., (2000), *Spre o universitate antreprenorială*, București: Paideia.
46. Clarke, L. (2002), *Managementul schimbării*, București: Teora.
47. Cole, G.A. (1997). *Personnel Management*, Letts Educational
48. Cole, G.A., (2004), *Management. Teorie și practică*, Chișinău: Știința.
49. Cook, B. (1990), *Strategic planning for America's schools*. Arlington, VA: American Association of School Administrators.
50. Cornescu, V., Mihăilescu, I., Stanciu, S. (2003), *Managementul organizației*, București: All Beck.
51. Coussey, M. (2000). *Getting the right work-life balance*. London: Chartered Institute of Personnel Directors.
52. Covey, S. (1989). *Seven Habits of Highly Effective People*. Free Press.
53. Covey, S. et al. (1994), *First Things First*, Simon&Schuster Sound Ideas (audiobook).
54. Crawford, F. W. (1992). *Total Quality Management*, lucrare prezentată la Conferința 'Quality by Degrees' Aston University, 8 iunie 1992.
55. Crosby, P.B. (1996). *Quality Is Free*, New York: McGraw Hill.
56. Curaj, A. "Calitatea în cercetarea științifică" în Popescu, S., Brătianu, C. et al. (ed.) (2004). *Ghidul calității în învățământul superior*, București: Editura Universității.
57. Darling-Hammond, L. (2000). Teacher Quality And Student Achievement: A Review Of State Policy Evidence. *Education Policy Analysis Archives*, 8 (1).
58. Darling-Hammond, L.; Holtzman, J.D.; Gatlin, S. & Heiling, V. J. (2005). Does Teacher Preparation Matter? Evidence About Teacher Certification, Teach For America, And Teacher Effectiveness. *Education Policy Analysis Archives*, 13(42).
59. Deal T. E. and Kennedy, A. A. (1982) *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Harmondsworth: Penguin Books.
60. Deci, E. & Ryan, R.M. (2002). *Handbook of self-determination research*. Rochester, NY: Rochester University Press.
61. Deci, E., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*. NY: Plenum.
62. Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*, MIT Press.
63. Deming, W. E. (2000). *The New Economics for Industry, Government, Education*, second edition, MIT Press.
64. Dignam, L., (1990), *Strategic Management: Concepts, Decisions, Cases*, New York: Irwin.
65. Dill, D. D., (1999), "Academic Administration", în *The Nature of Academic Organization*, Utrecht: LEMMA Publisher.
66. Dill, David D. and Maarja Soo (2004) "Transparency and Quality in Higher Education Markets", în *Markets on Higher Education: Rhetoric or reality?* D.Dill, B. Jongbloed, P.Teixeira (eds). Higher Education Dynamics Douro Series, vol. 6, Dordrech: Kluwer Academic Publishers.

67. Dörnyei, Z. (2001). *Motivational Strategies in the Language Classroom*. Cambridge: Cambridge University Press.
68. Dragomirescu, L. (2005). *Analiza cantitativă și calitativă a sistemului universitar*, http://www.romaniaeuropa.com/cartionline/carti_invatamant_educatie/analiza_cantitativa_si_calitativa_a_sistemului_universitar_liviu_drago.php (data accesării, octombrie 2008)
69. Drucker, P. (1969), *The Age of Discontinuity*, London: Heinemann.
70. Drucker, P. (1954), *The Practice of Management*, New York: Harper and Row.
71. Dunkin, R. (2005). *The HR Challenge: some more thoughts. Response to keynote address at the conference on 'Trends in the Management of Human Resources'* (Provocare privind resursele umane: considerente suplimentare. Răspuns la intervenția din cadrul conferinței "Tendințe în managementul resurselor umane").
72. Edwards, C.D. (1968). "The Meaning of Quality", în *Quality Progress*, Oct.
73. Eton, L. (1992). *University Teaching: A professional model for quality and excellence*, lucrare prezentată la conferința 'Quality by Degrees', Aston University, 8 iunie.
74. Feigenbaum, A.V. (1991). *Total Quality Control* (3 ed.), New York, New York: McGraw-Hill.
75. Feigenbaum, A.V. (November-December 1956). "Total Quality Control", în *Harvard Business Review* 34(6).
76. Fellmann, J.D., Getis, A., Gestism, J. (1990). *Human Geography: Landscapes of Human Activities* New York: William C. Brown Publishers
77. Felt, U., *University Autonomy in Europe: changing paradigms in higher education policy*, <http://www.univie.ac.at>. (data accesării 14 decembrie 2007).
78. Fiedler, F.E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw-Hill.
79. Fiedler, F.E. and Garcia, J.E. (1987), *New approaches to leadership: Cognitive resources and organizational performance*, New York: Wiley.
80. Forsberg, A. *Definitions of culture*, http://fog.ccsf.cc.ca.us/~aforsber/ccsf/culture_defined.html
81. French, I., Raven, B. (1959). "The bases of social power". D. Cartwright and A. Zander (Eds.). *Group dynamics*. New York: Harper & Row.
82. Gardner, H. (2008), *Five Minds for the Future*, Boston, Mass.: Harvard Business Press
83. Garrison, T. (2001). *International Business Culture* (3rd edition), ELM Publication
84. Gilmore, H.L. "Product Conformance Cost", în *Quality Progress*, June 1974.
85. Goffee, R., Jones, G. (1998). *The Character of a Corporation*, Harper-Collins
86. Grazier, P. (1998). "Team Motivation: Ideas to Energize Any Team". *EI Network*, January.
87. Gross, N., Martin, W. (1952). *On group cohesiveness*. *American Journal of Sociology*, 57.
88. Gusti, D. (1965). *Pagini alese*, București: Editura Științifică
89. Hall, E.T. (1976). *Beyond Culture*. Garden City NY: Anchor.
90. Hamel, G. (2002), *Leading the Revolution*, New York: Plume Penguin Books.

91. Handy, C.B. (1985) *Understanding Organizations*, 3rd Ed., Harmondsworth: Penguin Books
92. Handy, Ch. (1989), *The Age of Unreason*, London: Hutchinson.
93. Hanusek, A.E.; Kain, F.J. & Rivkin, G.S. (2005). Teachers, Schools, And Academic Achievement, *Econometrica*, 73(2).
94. Harayama, Y. (1997) .“Higher Education and the Development of the Education Systems as a Whole”, în: *Higher Education in Europe*, vol. XXII, nr. 3, p. 271-275
95. Hargreaves, A. (1998). “The Emotional Practice of Teaching”. *Teaching and Teacher Education*, 14/8.
96. Harrington, H. J., Harrington, J. S. (2000). *Management total în firma secolului 21*. București : Teora.
97. Harris, A. (1998). Effective Teaching: A Review Of The Literature. *School Leadership & Management* 18(2).
98. Hatch, J. M., (1997), *Organization theory*, Oxford: Oxford Univesrity Press.
99. Hawley, W. D. (1985). “Designing and Implementing Performance – Based Career Ladder Plans”. *Educational Leadership*, 43/3.
100. Hersey, P., Blanchard, K.H. (1988), *Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources*, Prentice Hall.
101. Hofstede, G. & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and Organization. A Software of the Mind*. McGraw-Hill.
102. Hofstede, G. (2001). *Culture’s Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
103. Hofstede, G. H. (1991). *Cultures and Organizations : Software of the Mind*, London ; New York, McGraw-Hill.
104. Hofstede, G. with Arrindell, W.A., Best, D.L., de Mooij, M. Hoppe, M.H., van de Vliert, E., van Rossum, J.H.A., Verweij, J., Vunderink, M. & Williams, J.E. (1998). *Masculinity and Femininity: The taboo dimension of national cultures*. Thousand Oaks CA: Sage.
105. Hofstede, G., Neuijen, B., Dval Ohayv, D. & Sanders, G. (1990). ‘Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases’, *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, pp 286-316.
106. Holland, J. (1995), *Hidden Order: How adaptation builds complexity*, Reading Mass.: Addison-Wesley.
107. Holland, John. L. (1997). *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments*. Psychological Assessment Resources Inc.
108. Hault, T. F, ed. (1969). *Dictionary of Modern Sociology*
109. Hoyle, E. (1974). “Professionalism, Professionalism and Control in Teaching”. *London Education Review* 3(2).
110. Huitt, W. (2003). *A transactional model of the teaching/learning process*. *Educational Psychology Interactive*. Valdosta, GA: Valdosta State University
111. Hussey, T., Smith, P. (2009). *The Trouble with Higher Education: A Critical Examination of Our Universities*. London: Routledge.
112. I. Mihuş (coord.) (1998). *Management*. Alba Iulia: Editura Universităţii „1 Decembrie 1918”.

113. Ilieș, L. (2003). *Managementul calității totale*, Cluj: Dacia.
114. Ilieș, L., Osoian, C., Petelean, A. (2002). *Managementul resurselor umane*, Cluj-Napoca: Dacia
115. Ilieș, L., Stegorean, R., Osoian, C., Lungescu, D. (2005). *Managementul firmei*, Cluj-Napoca: Risoprint.
116. Ilieș, L. Crișan, E. (2009). *Managementul firmei și planul de afaceri*, Cluj-Napoca: Risoprint.
117. Ilieș, L. Crișan, E. (2011). *Managementul calității totale*, Cluj-Napoca: Risoprint.
118. Ilieș, L. (2011). „Practici pentru cunoașterea așteptărilor și satisfacțiilor stakeholderilor”, în *Comunitate universitară pentru managementul calității în învățământul superior – Suport de curs*, Proiect POSDRU 86/1.2/S/61959
119. Inkeles, A., Levinson, D. J. (1969[1954]). “National character: The study of modal personality and sociocultural systems”, în G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *The Handbook of Social Psychology IV* (pp. 418-506). New York: McGraw-Hill.
120. Izumi, T. L. & Evers, M. W. (Eds) (2002). *Teacher Quality*. Stanford: Hoover Press.; Rice, K.J. (2003). *Teacher Quality: Understanding The Effectiveness Of Teacher Attributes*. Washington: Economic Policy Institute.
121. Janis, I.L. (1972), *Victims of groupthink: A psychological study of foreign policy decisions and fiascoes*, Boston: Houghton Mifflin Company.
122. Jianu, I., Brătianu, C. (2006). “Intellectual capital evaluation for universities”, *Proceedings of the International Conference on Knowledge Management, 75-181*, Bucharest, November 9-10
123. Johns, G. (1998). *Comportament organizațional*, București: Editura Economică
124. Johnson, G. (1988) "Rethinking Incrementalism", *Strategic Management Journal* Vol. 9, pp. 75-91
125. Johnson, Susan Moore. (1986). “Incentives for Teachers: What Motivates, What Matter”. *Educational Administration Quarterly*, 22/3.
126. Joyce, P., Woods, A. (1996), *Essential strategic management: from modernism to pragmatism*, Oxford ; Boston: Butterworth-Heinemann.
127. Juran, J.M. (ed.) (1999). *Quality Control Handbook*, 5th edition, New York: McGraw-Hill.
128. Juran, J.M. (2000). *Planificarea calității*, București: Teora.
129. Kaufman, R., Herman, J., & Watters, K. (1996), *Educational planning: Strategic, tactical and operational*. Lancaster, PA: Technomic Publishing.
130. Kelly, S. and Allison, M.A. (1999), *The Complexity Advantage*, New York: McGraw Hill.
131. Kent, J., & Wilkinson, D. G. (1991), *Applied strategic planning*. Willowdale, ON: The Wilkinson Group Inc/Kent Consulting.
132. Kleiner, A. (1996), *The Age of Heretics*, New York: Doubleday.
133. Koestenbaum, P. (2002). *Leadership: The Inner Side of Greatness. A philosophy for Leaders*. San Francisco, California: Jossey-Bass
134. Kluckhohn, C. (1962[1952]). “Universal categories of culture”, in S. Tax (Ed.), *Anthropology Today: Selections* (pp. 304-20). Chicago: University of Chicago Press

135. Kluckhohn, F.R., Strodtbeck, F L. (1961). *Variations in Value Orientations*. Westport CT: Greenwood Press.
136. Kohler, J. (2009), 'Quality' in European Higher Education, lucrare prezentată la UNESCO Forum on Higher Education in the European Region: Access, Values, Quality and Competitiveness 21-24 mai 2009, București, România.
137. Koestenbaum, P. (2002). *Leadership: The Inner Side of Greatness. A philosophy for Leaders*. San Francisco, California: Jossey-Bass
138. Kottler, J. A. and Stanley J. Zehn. (2000). *On being a teacher: The Human Dimension*. California: Corwin Press
139. Kroeber, A. L. and C. Kluckhohn (1952). *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*.
140. Lamb, Robert, Boyden, (1984), *Competitive strategic management*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
141. Lefter, V., Manolescu, A. (1995). *Managementul resurselor umane*, București: Editura Didactică și Pedagogică
142. Leifler, K. B. (1982). "Ambiguous Changes in Product Quality", în *American Economic Review*, Dec.
143. Lerner, A. (1999), *A strategic planning primer for higher education*, <http://www.sonoma.edu/aa/planning>. (data accesării 14 decembrie 2007).
144. Lessem, R. Neubauer, F. (1993). *European Management Systems: Towards Unity Out of Cultural Diversity*, McGraw-Hill Publishing Co.
145. Lewin, K. (1939), "Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates", *Journal of Social Psychology*, 10.
146. Lewin, K. (1951), *Field Theory in Social Science*, Harper and Row.
147. Lewis, R.D. (1992). *Finland: Cultural Lone Wolf – Consequences in International Business*, Richard Lewis Communications, Helsinki
148. Lipton, M. Sloan Management Review; Summer 1996; 37, 4; ABI/INFORM Global
149. Loughran, J. (2006). *Developing a Pedagogy of Teacher Education. Understanding teaching and learning about teaching*. London/New York: Routledge/Falmer Press.
150. MacNamara. *Basics About Employee Motivation (Including Steps You Can Take)* [http:// www.managementhelp.org/guiding/motivate/basics.htm](http://www.managementhelp.org/guiding/motivate/basics.htm) (accesat 25 septembrie 2009).
151. Marga, A. (1999). *Relativismul și consecințele sale*, Cluj-Napoca: EFES
152. Marga, A. (2005), *University Reform Today*, Cluj-Napoca: Cluj University Press.
153. Marga, A., (2007), *Anii reformei 1997-2000*, Cluj-Napoca: EFES
154. Marga, A., (2011), *The Destiny of Europe*, București: Editura Academiei
155. Marga, A., "Mesajul Președintelui", <http://www.ubbcluj.ro>
156. Marinescu, C. (2001). *Educația: perspectivă economică*, București: Ed. Economică.
157. Markides, C. (1999), "A dynamic view of strategy", in *Sloan Management Review*, vol. 40, spring.

158. Mayer, Richard J. (2006). „Communications and Conflict in Organizations”. *Human Resource Management Business Source Premier*. EBSCO. UC Davis, Davis. 22 May.
159. McCulloch, G.; Helsby, G. & Knight, P. (2000). *The Politics of Professionalism. Teachers and the Curriculum*. London: Continuum.
160. McCune, S. D. (1986), *Guide to strategic planning for educators*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
161. Meek V.L., Teichler U., Kearney M-L. (eds.) (2009). *Higher Education, Research and Innovation: Changing Dynamics*, Kassel: International Centre for Higher Education Research.
162. I. Mihuț (coord.) (1998). *Management*. Alba Iulia: Editura Universității „1 Decembrie 1918”
163. Mihuț, I., Petelean, A. (2001), *Management general*, Tg. Mureș: Dimitrie Cantemir.
164. Mintzberg, H. (1987), “Crafting strategy”, *The Harvard Business Review*, July-August.
165. Mintzberg, H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York: Free Press, Simon & Schuster Inc.
166. Moldoveanu, G., Dobrin, C. (2008). „Abordări și strategii de schimbare organizațională în contextul societății bazate pe cunoaștere”. *Cercetări practice și teoretice în Managementul Urban*, Anul 3, Nr. 7.
167. Moncrieff, J. (1999), “Is strategy making a difference?”, in *Long Range Planning Review*, vol. 32, no. 2.
168. Morden, T. (1999). *Models of National Cultures – A Management Review*, Cross Cultural Management, vol. 6, nr. 1
169. Morgan, G. (1997). *Images of Organization*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
170. Morley, L. (2003). *Quality and power in higher education*. Open University Press, McGraw Hill House, Philadelphia.
171. Moss Kanter, R. (1984), *The Change Masters – Corporate Entrepreneurs at Work*, Allen & Unwin.
172. Munitz, B. (1995), discurs susținut la California State University.
173. Nica, P. (2000), *Managementul universității și ierarhizarea universităților românești*. București: Paideia.
174. Nickols, F. (2006), *Change Management 101: A Primer*, home.att.net/~nickols/change.htm (data accesării 14 decembrie 2007)
175. Nickols, F., *Strategy. Definitions and Meaning*, http://home.att.net/nickols/strategy_definition.htm (data accesării 28 decembrie 2007)
176. Nicolescu, O., Verboncu, I. (1999). *Management*, București: Editura Economică
177. Orlikowski, W. (1996) “Improvising organisational transformation over time: a situated change perspective”. *Information Systems Research*, 7(1).
178. Osoian, C., Zaharie, M. (2008). *Managementul muncii*. Cluj-Napoca: Casa Cărții de Știință.
179. Pânzaru, I. (2005). *Asigurarea calității în învățământul superior din țările Uniunii Europene*

180. Paris, K. (2003), *Strategic planning in the university*, <http://www.wisc.edu/improve/strplan/struniv.html> (data accesării 14 decembrie 2007).
181. Parker, M. (2000). *Organizational Culture and Identity*, London: Sage.
182. Parsons, T., Shils, E. (1990). "Values and social systems" ed. Alexander, J., Seidman, S., *Culture and Society, Contemporary Debates*, New York: Cambridge Univ Press
183. Parsons, T., Shils, E.A. (1951). *Toward a General Theory of Action*, Cambridge MA: Harvard University Press.
184. Pascale, R. (1990), *Managing on the Edge*, New York: Simon and Schuster.
185. Pastor, Margaret C. (1982). "A Study of Higher Order Need Strength and Job Satisfaction in Secondary Public School Teachers." *Journal of Educational Administration* 20 (Summer).
186. Pelletier, L.G. and et al. (2002). "Pressure From Above and Pressure From Below as Determinants of Teachers' Motivation and Teaching Behaviors". *Journal of Education Psychology*, 94/1.
187. Peters, T. (1988). *Thriving on Chaos Handbook for a Management Revolution*, MacMillan.
188. Peters, T., Waterman, R. (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*, Harper & Row.
189. Pirsig, R. M. (1999), *Zen and the Art of Motorcycle Maintenance: An Inquiry into Values*, New York: Quill. 25th Anniversary Edition. (Kindle book).
190. Pirsig, R.M. (2006), *Lila – An Inquiry into Morals*, London: Alma Books Ltd. (Kindle book).
191. Popa. I. (2004). *Management strategic*, București: Editura Economică.
192. Popescu, S. (1999). *Managementul calității*, Cluj-Napoca: Casa Cărții de Știință.
193. Popescu, S. (2006). „Managementul calității în învățământul superior. Concepte fundamentale”, în Brătianu, C. (coord.) (2000). *Op. cit.*, Arad: Vasile Goldiș University Press.
194. Popescu, S., Costache, R. (2004). "Calitatea în învățământul superior – concepte de bază și particularități", în Popescu, S., Brătianu, C. et al. (2004). *Op. cit.*
195. Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. London: Macmillan.
196. Pratt, D.D. (1997). "Reconceptualizing the Evaluation of Teaching in Higher Education". *Higher Education*, Kluwer Academic Publishers, the Netherlands, vol. 34.
197. Predișcan, M. (2004). *Schimbare organizațională. Ce, cum și când să schimbăm?*. Timișoara: Ed. Universității de Vest.
198. Reason, P. & Bradbury, (2001), *Handbook of Action Research*, London: Sage.
199. Robinson, K., Sir. Do schools kill creativity? <http://www.ted.com/index.php/talks/view/id/66> (data accesării, octombrie 2008)
200. Robinson, K., Sir, with Lou Aronica. *The Element. How Finding Your Passion Changes Everything*, London: Penguin
201. Rockeach, M. (1973). *The Nature of Value*, New York: Free Press

202. Rogers, S. & Renard, L. (1999). Relationship-Driven Teaching. *Educational Leadership*, Sept. 1999.
203. Roseberry, W.(1989). *Anthropologies and Histories*, New Brunswick: Rutgers University Press
204. Rotariu, Y., Iluț, P., coord., (1996). *Sociologie*, Cluj-Napoca: Mesagerul
205. Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implicit contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2.
206. Rousseau, D. M. (1995). *Promises in action: Psychological contracts in organizations*. Newbury Park, CA: Sage.
207. Rousseau, D. M. (2001a). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4).
208. Rousseau, D. M. (2001b). The idiosyncratic deal: Flexibility versus fairness. *Organizational Dynamics*, 29(4).
209. Russu, C. (1999), *Management strategic*, București: All Beck.
210. Sallis, E. (2005), *Total Quality Management in Education*, Taylor & Francis e-Library.
211. Schein, E. (1951), "The Mechanics of Change", în Bennis, W.G. et al. (eds.), *Interpersonal Dynamics*, Dosey Press.
212. Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*, ed. IV. San Francisco: Jossey-Bass.
213. Schein, E.H. (1991). *Organisational Culture and Leadership*, 2nd ed., San Francisco C.A.: Jossey-Bass
214. Schön, D. A. (1983). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. New York: Basic Books.
215. Selznick, Ph. (1957), *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, Row, Peterson, Evanston Il.
216. Senge, P. (1990), *The Fifth Discipline*, New York: Doubleday.
217. Sergiovanni, T (1984). "Leadership and Excellence in School". *Education Leadership*, vol. 41.
218. Silver, Paula F. (1982). "Synthesis of Research on Teacher Motivation". *Educational Leadership*, April.
219. Simon H. (1982). "Models of bounded rationality", v.1, *The MIT Press*
220. Simon, H. A., (1960). *The New Science of Management Decision*. New York: Harper and Row
221. Singer, M., Sarivan, L. (coord), *Quo Vadis, Academia? Repere pentru o reformă de profunzime a învățământului superior*, București, Sigma.
222. Slywotzky, A., Morrison, D., Moser, T., Mundt, K., and Quella, J. (1999), *Profit Patterns*, New York: Time Business (Random House).
223. Smith, P.C., Goddard, M. (2002). "Performance management and Operational Research: a marriage made in heaven?". *Journal of the Operational Research Society*, 53.
224. Smithson, J., Lewis, S. (2003). *Psychological Contract*. <http://wfnetwork.bc.edu> (data accesării 15 septembrie 2008).
225. Spradley, P. & McCurdy, D. W. (1987). *Conformity and Conflict: Readings in Cultural Anthropology*, Boston: Little Brown and Company

226. Steiner, G. (1979), *Strategic Planning*, Free Press.
227. Stewart, Th. (1997), *Intellectual Capital*, London: Nicholas Brealey.
228. Storey, J. (1989). *New Perspectives on Human Resource Management*. London: Routledge.
229. Sursock, A., Smidt, H. (2010). *Trends 2010: A decade of change in European Higher Education*. EUA Publications
230. Tajfel, H. & Turner, J. C. (1986). "The social identity theory of inter-group behavior", în S. Worchel & L. W. Austin (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations*. Chigago: Nelson-Hall.
231. Taylor, J., Miroiu, A. (2002), *Policymaking, strategic planning and management of higher education*, UNESCO.
232. Tepper, S. J. (2004). "The Creative Campus: Who's No. 1?", *The Chronicle of Higher Education*.
233. Thurley, K., Wirdenius, H. (1973). *Approaches to supervisory development*. London: Institute of Personnel Management.
234. Tichy, N. (1983), *Managing Strategic Change: Technical, political, and cultural dynamics*, New York: John Wiley.
235. Toffler, A. (1970), *Future Shock*, New York: Bantom Books.
236. Toffler, A. (1980), *The Third Wave*, New York: Bantom Books.
237. Trompenaars, F. and Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the Waves of Culture* (2nd edition), London: Nicholas
238. Tucker, J. G. (1996), "On mission and accountability", în *Education*, vol. 116.
239. Tuckman, B., Jensen, N. (1977). "Stages of Small Group Development Revisited". *Group and Organizational Studies*, Vol. 2.
240. Usher, A. (2009). "Ten Years Back and Ten Years Forward: Developments and Trends in Higher Education in European Region", lucrare prezentată la *UNESCO Forum on Higher Education in the Europe Region: Access, Values, Quality and Competitiveness*, 21-24 mai 2009, București, România.
241. Verhelst, T. (1990). *No Life Without Roots*, London: Zed Books
242. Vries, de K. (2003). *Leadership – arta și măiestria de a conduce*. București: CODECS.
243. Vroom, V. (1964), *Work and Motivation*, New York: Wiley.
244. Vroom, V., Jago, A. (1988), *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
245. Ward, D. (2009). *Procesul Bologna. O perspectivă americană*, Cluj-Napoca: EFES.
246. Weick, K. E and Quinn, R. E. (1999) . "Organisational change and development". *Annual Review of Psychology*, 50.
247. Wende, M. (2008), "Rankings and classifications in higher education: A European perspective". *Higher Education: Handbook of Theory and Research*, XXIII.
248. Wheatley, K. F. (2000). "Positive Teacher Efficacy as an Obstacle to Educational Reform". *Journal of Research and Development in Education*, 34/1.

249. Wiggins, G. (1990). "The truth may make you free but the test may keep you imprisoned: Towards assessment worthy of the liberal arts", în: AAHE ASSESSMENT FORUM, *Assessment 1990: Understanding the Implications*. (Washington, DC, American Association for Higher Education, Assessment Forum Resource).
250. Wiggins, G., McTighe, J. (1998). *Understanding by Design*, Merrill Education/ASCD College Textbook Series.
251. Williams, J. C., Huber, G. P. (1986). *Human Behavior in Organizations*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing.
252. Winch, Ch., Gingell, J. (2008). *Philosophy of Education. The Key Concepts*. London and New York: Routledge
253. Wootton, S., Horne, T. (2001), *Strategic Thinking. A step-by-step approach to strategy*, London: Kogan Page Ltd., 2nd edition
254. y Gasset, Jose Ortega (1999), *Misiunea universității*, București: Univers.
255. Zaiț, D. (coord.) (2002). *Management intercultural. Valorizarea diferențelor culturale*, București: Editura Economică
256. Zamfir. M., (2003), "Arhivă sau inovație?", în *Universitatea*, Secolul 21. 10-11-12/2003 (trad. I. Anghelescu)
257. Zlate, M. (2008). *Tratat de psihologie organizațional managerială*. Iași : Polirom.
258. Zuboff, Shoshana (1988), *In the Age of the Smart Machine*, New York: Basic Books.
259. *** *Secolul 21. Universitatea*,. 10-11-12/2003 (trad. S. Oprescu)
260. *** The Higher Education Funding Council for England (HEFCE) (2000), *Strategic planning in higher education – a guide for heads of institutions, senior managers and members of governing bodies*, http://www.hefce.ac.uk/pubs/hefce/2000/00_24.doc. (data accesării 14 decembrie 2007).
261. *** *The Lima Declaration*, <http://www.karl.aegee.org/euro-lib.nsf>. (data accesării 20 decembrie 2007).
262. Abell, Derek F. (1978), *Strategic Windows*, Journal of Marketing, Vol. 42, No. 3 (July).
263. *** *Berlin Principles on Ranking of Higher Education Institutions*. http://www.che.de/downloads/Berlin_Principles_IREG_534.pdf (accesat 20 aprilie 2009)
264. *** O.U.G. nr. 75/12 iulie 2005
265. ***QAA, *Code of Practice for the Assurance of Academic Quality and Standards in Higher Education*, <http://www.qaa.ac.uk/academicinfrastructure/codeOfPractice/default.asp> (data accesării, octombrie 2008)
266. *** QAA, *Subject Benchmark Statements*, <http://www.qaa.ac.uk/academicinfrastructure/benchmark/default.asp> (data accesării, octombrie 2008)
267. *** QAA, *The Framework for Higher Education Qualifications in England, Wales and Northern Ireland* - January 2001, <http://www.qaa.ac.uk/academicinfrastructure/FHEQ/EWNI/default.asp> (data accesării, octombrie 2008)
268. *** European Commission, *Key data on education in Europe*, 2009
269. *** European Commission, *Key data on education in Europe*, 2012