Project “Leading and Managing Change in Higher Education”
(La MANCHE)
Tempus IV Programme

MANUAL
de practici europene de guvernare în Învăţământul Superior

2014
www.lamanche-tempus.eu

Project Number 530621-TEMPUS-1-2012-1-BG-TEMPUS-JPGR

MANUAL
de practici europene de guvernare în Învăţământul Superior

Acest proiect a fost finanţat cu suportul Comisiei Europene. Această publicaţie reflectă doar opinia autorilor şi Comisia nu poartă răspundere pentru eventuala utilizare a informaţiilor pe care le conţine această lucrare.

Publicat de: ***Klara Dimitrova şi Todor Radev***

Autori:
Echipa de proiect a Colegiului Universitar Internaţional, Bulgaria
Echipa de proiect a AgroSup Dijon, Franţa
Echipa de proiect a Universităţii din Thessaly, Grecia
Echipa de proiect a Institutului Politehnic din Bragança, Portugalia
Echipa de proiect a Colegiului Universitar din Birmingham, Marea Britanie

ISBN 978-954-635-013-8

Cuprins

1.	**Introducere**	**5**
2.	**Agrosup Dijon, Franţa: Planul strategic al unei instituţii de învăţământ superior din Europa: implementare şi provocări**	**8**
3.	**AgroSup Dijon, Franţa: Incorporarea dezvoltării durabile în procesele de guvernare instituţională: Planul Verde**	**16**
4.	**AgroSup Dijon, Franţa: Reforma curriculară a programelor de studii în inginerie**	**21**
5.	**Colegiul Universitar Internaţional, Bulgaria: Managementul părţilor interesate externe şi înfiinţarea Centrului pentru Parteneriat Strategic**	**27**
6.	**Colegiul Universitar Internaţional, Bulgaria: Promovarea învăţării de-a lungul vieţii**	**36**
7.	**Colegiul Universitar Internaţional, Bulgaria: Colaborarea între CUI şi Academia Culinară HRC, Bulgaria: sporirea transparenţei şi sinergiei între nivelele 5 şi 6A ale Cadrului Naţional al Calificărilor**	**44**
8.	**Institutul Politehnic din Bragança, Portugalia: Schimbarea structurilor instituţionale de guvernare**	**49**
9.	**Institutul Politehnic din Bragança, Portugalia: Promovarea antreprenoriatului şi inovării**	**60**
10.	**Institutul Politehnic din Bragança, Portugalia: Implementarea sistemului intern de management al calităţii**	**65**
11.	**Colegiul Universitar din Birmingham, Marea Britanie: TESPE: Transformarea Experienţei Studenţilor prin Evaluare**	**71**
12.	**Colegiul Universitar din Birmingham, Marea Britanie: Revizuirea dezvoltării profesionale – aprecierea evaluării**	**77**

13. Colegiul Universitar din Birmingham, Marea Britanie: Partajarea şi co-crearea împreună cu studenţii în cadrul învăţământului superior **83**

14. Colegiul Universitar din Birmingham, Marea Britanie: Perspective de colaborare în învăţământul superior: un parteneriat de succes între Colegiul Universitar din Birmingham şi QHotels **89**

15. Universitatea din Thessaly, Grecia: Crearea noilor structuri pentru inovare şi antreprenoriat: 12 ani de experienţă **97**

16. Universitatea din Thessaly, Grecia: Departamentul de Asigurare a Calităţii al Universităţii Thessaly **112**

17. Universitatea din Thessaly, Grecia: Librăria Universităţii din Thessaly **118**

1. Introducere

Manualul de Practici europene de guvernare în învăţământul superior a fost elaborat în cadrul proiectului Leadership-ul şi Managementul Schimbării în Învăţământul Superior (La Manche). Proiectul La MANCHE este finanţat de Comisia Europeană în cadrul programului Tempus IV şi vizează prioritatea regională a managementului universitar şi serviciilor pentru studenţi din zona de vecinătate estică în domeniul reformei de guvernare. Proiectul este implementat pe scară largă de un consorţiu care cuprinde cinci instituţii de învăţământ superior şi o companie de afaceri din UE şi 23 de instituţii de învăţământ superior în cinci ţări partenere din zona de vecinătate estică, şi anume Armenia, Republica Belarus, Georgia, Republica Moldova şi Ucraina.

Obiectivul general al proiectului este promovarea modernizării instituţiilor de învăţământ superior din Ţările Partenere prin consolidarea capacităţilor de guvernare şi gestionare şi iniţierea dialogurilor durabile privind reforma instituţiilor de învăţământ superior în ţările partenere. În plus, proiectul are ca scop sporirea gradului de implicare activă a studenţilor în procesul decizional din cadrul instituţiilor de învăţământ superior.

Obiectivul general al proiectului va fi realizat prin intermediul a opt activităţi specifice, una dintre acestea fiind dedicate transferului de bune practici şi modele de guvernare contextuale pentru un leadership şi management eficient al schimbării de la instituţiile UE participante în cadrul proiectului spre cele 23 de instituţii din Ţările Partenere. Transferul de cunoştinţe şi bune practici din UE către Ţările Partenere se va realiza, în principal, prin intermediul activităţilor din proiect prevăzute spre implementare în Pachetul de Lucru 4. Procesul transferului de cunoştinţe şi a inovării este de o importanţă crucială pentru proiect din mai multe motive. În primul rând, aceasta se află la baza programului Tempus IV care promovează alinierea voluntară a sistemelor de învăţământ superior din Ţările Partenere la standardele agendei actuale a UE pentru modernizarea învăţământului superior.

În al doilea rând, la sfârşitul anului 2011, la etapa de elaborare a proiectului, partenerii de proiect din UE s-au bazat pe experienţa lor din alte proiecte cu finanţare europeană, care vizează transferul de inovaţie, cum ar fi Leonardo da Vinci / Transfer de Inovaţie, Reţelele Academice Erasmus şi programul Atlantis de cooperare dintre UE şi SUA, atunci când au planificat şi au modelat activităţile din cadrul proiectului La Manche. În acest sens, se poate afirma că mecanismele de transfer de cunoştinţe şi inovare, în calitate de forţă motrice şi principii de bază ale proiectului, au fost incluse în concepţia proiectului La Manche de la bun început.

Proiectul se axează pe procesele de leadership şi management al schimbării în învăţământul superior. Atunci când atât instituţiile, cât şi persoanele fizice se confruntă cu schimbări, acestea trebuie să se adapteze şi să înveţe în mod constant. În acest sens, este foarte binevenit ca ei să nu fie lăsaţi singuri în căutarea de noi soluţii, dar să fie capabili să înveţe şi să se bazeze pe experienţa şi know-how-ul colegilor.

Prezentul Manual de Practici europene de guvernare în învăţământul superior reprezintă rezultatul major al Pachetului de Lucru 4. Acesta a fost elaborat de către instituţiile partenere ale Uniunii Europene şi constă din 16 studii de caz ce prezintă practici şi abordări inovatoare de guvernare care s-au bucurat de succes în instituţiile de învăţământul superior din cadrul proiectului La Manche din Bulgaria, Franţa, Grecia, Portugalia şi Marea Britanie.

Cele 16 studii de caz prezintă strategii aplicate şi instrumente utilizate de instituţiile La Manche, atunci când se confruntă cu schimbări interne şi presiuni din exterior pentru a introduce reforme. Schimbările instituţionale şi transformările descrise în studiile de caz au fost declanşate de o serie de provocări legate de modernizarea sistemelor actuale de învăţământ superior. Studiile de caz vizează reformele curriculare, reformele structurilor şi mecanismelor de management universitar, problemele legate de asigurarea calităţii, autonomia financiară şi diversificarea surselor de finanţare. O atenţie deosebită în Manual se acordă măsurilor pentru consolidarea legăturilor dintre universităţi şi societate prin colaborarea universitate-mediu de afaceri, promovarea antreprenoriatului, învăţarea pe tot parcursul vieţii şi consolidarea triunghiului cunoaşterii.

În Manual, cele cinci universităţi şi contribuţiile acestora sunt enumerate în ordine alfabetică. Studiile de caz includ informaţii cu privire la precondiţiile contextuale, procesele de implementare a bunelor practici specifice, precum şi principalele rezultate obţinute. În plus, studiile de caz evaluează potenţialul de sustenabilitate şi transferabilitate în alte contexte, precum şi factorii care favorizează implementarea cu succes a bunelor practici prezentate.

Deşi studiile de caz abordează aspecte comune, ele au în acelaşi timp, o structură destul de liberă. Motivul este că autorii au fost încurajaţi nu doar să ofere o prezentare de practici de guvernare inovatoare, pe care le-au introdus la nivel instituţional, dar şi să-şi împărtăşească atitudinile şi opiniile lor personale. În acest sens, trebuie de menţionat faptul că cele 16 studii de caz nu se concentrează doar pe o varietate de provocări abordate, dar reflectă, de asemenea, varietatea culturilor instituţionale şi diversitatea percepţiilor despre inovare abordate la diferite instituţii.

În toate studiile de caz introducerea noilor practici prezentate a necesitat o viziune clară şi sprijinul continuu din partea conducerii de vârf a instituţiilor. Majoritatea studiilor de caz din acest manual au fost aprobate sau elaborate de reprezentanţi ai conducerii de vârf din cadrul instituţiilor de învăţământ superior din proiectul La Manche. Angajamentul şi atitudinea pozitivă faţă de reformele instituţionale din partea reprezentanţilor conducerii universităţilor reprezintă un factor cheie în procesul de includere a schimbării. Iată de ce grupurile-ţintă ale proiectului La Manche sunt formate din rectori, prorectori, decani de facultăţi şi şefi de unităţi administrative şi departamente din cadrul instituţiilor ţărilor partenere. Acest manual este, mai presus de toate, un mesaj pentru ei din partea colegilor din UE.

Manualul pretinde a fi, de asemenea, o lectură interesantă pentru un număr mare de părţi interesate din învăţământul superior din Ţările Partenere, cum ar fi factorii de decizie politică, reprezentanţi ai mediului de afaceri, grupuri ale societăţii civile şi organizaţii studenţeşti. Implicarea activă a acestora în procesele de guvernare a instituţiilor de învăţământ superior este încă destul de modestă şi este nevoie de un impuls pentru ca universităţile să reuşească să realizeze cu succes misiunea lor.

2. AgroSup Dijon, Franţa

Planul strategic a unei instituţii europene de învăţământ superior: implementare şi provocări

Martine David, Corinne Stewart

1. Condiţii generale

Din octombrie 2010 până în noiembrie 2012, a fost elaborat un plan strategic pe cinci ani pentru AgroSup Dijon ca răspuns la un context de schimbare profundă în ceea ce priveşte:

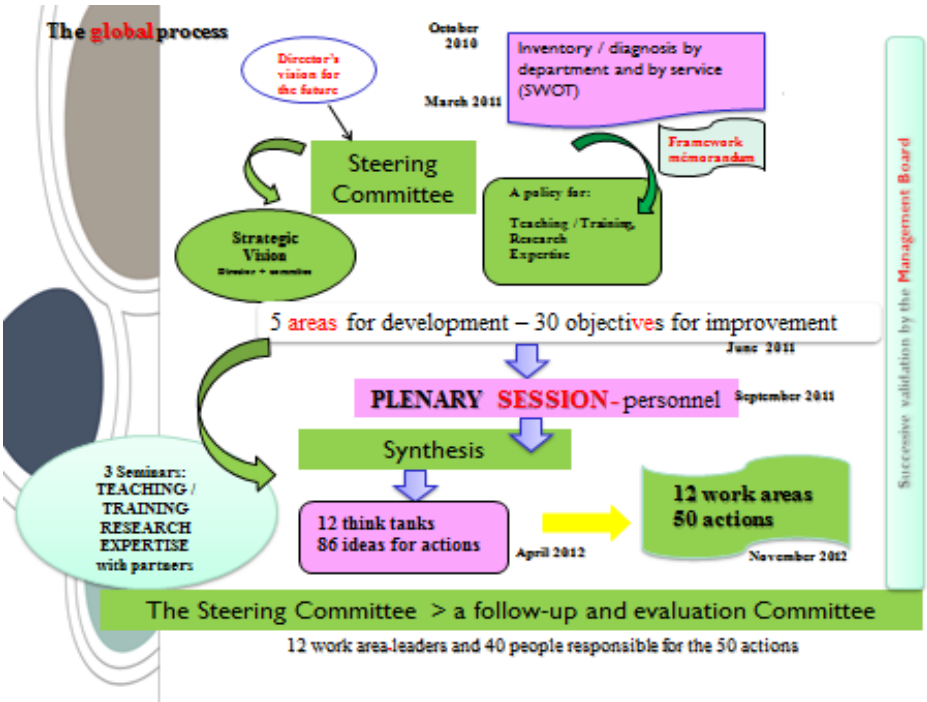
- restructurarea învăţământului superior şi de cercetare francez într-un context în continuă schimbare (internaţionalizare)
- scăderea finanţării publice, criza economică
- creşterea incertitudinii datorită accelerării schimbărilor
- sisteme din ce în ce mai complexe
- poluri opuse şi concurente în Paris şi Montpellier.

Prin implementarea unui nou plan strategic, AgroSup Dijon a avut scopul de a contribui în mod semnificativ la aceste schimbări prin intermediul principalelor sale misiuni şi aptitudini, cum ar fi cercetarea, formarea şi expertiza.

2. Implementare

Strategie şi acţiuni

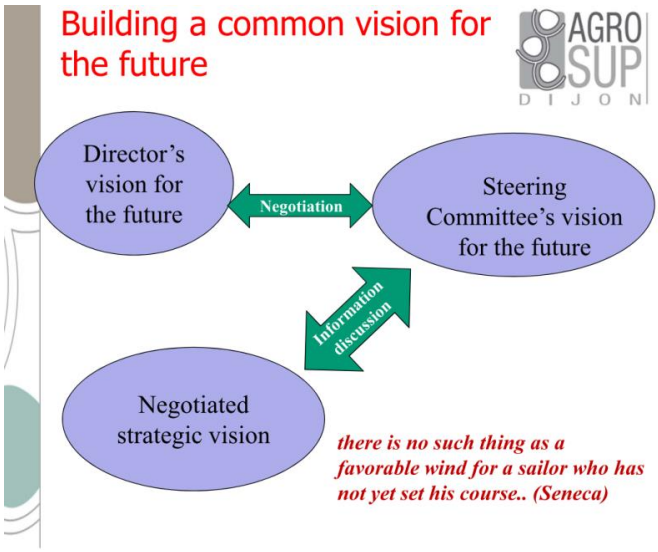
Proiectul strategic al AgroSup Dijon a fost înfiinţat într-un mod care a permis întregului personal să participe la acest proces. Acesta a implicat ceea ce se numeşte un „Proces Global”:



Proiectul a pornit iniţial de la un text scris de către Directorul de la AgroSup Dijon şi o notă conceptuală scrisă de Comitetul Director, format din următorii membri:

- Doi reprezentanţi aleşi din Consiliul de Administraţie
- Doi reprezentanţi aleşi din Consiliul Academic
- Doi reprezentanţi aleşi din Consiliul Ştiinţific
- Doi reprezentanţi aleşi din Comitetul Tehnic
- Doi reprezentanţi aleşi din Institutul Eduter
- Doi reprezentanţi aleşi din rândurile studenţilor
- Directorul de la AgroSup Dijon
- Vicedirectorul de la AgroSup Dijon
- Directorul Institutului Eduter
- Directorul de Servicii Generale
- Directorul pentru educaţie şi activitatea studenţească
- Directorul pentru Relaţii Internaţionale şi Integrare Europeană.

Animare: Secţia Inginerie de la Eduter
Co-facilitare: Directorul pentru Comunicaţii



Elaborarea şi dezvoltarea acestui proiect a durat 2 ani:

Etapa 1

Producţii

- Analiza SWOT a fiecărei entităţi la AgroSup Dijon
- Contribuţii individuale
- Realizările din cadrul fiecărei entităţi (diagnostic, studii, lucrări contextuale...)

Etapa 2

Lucrul Comitetului Director

Fuziunea celor două instituţii (care a dus la înfiinţarea în 2009 a AgroSup Dijon) cu culturi şi funcţii diferite nu a dus imediat la adoptarea unor alegeri strategice comune. Comitetul Director a ales să lucreze asupra anticipării acestor riscuri. În urma schimbului permanent de idei dintre Comitet şi organele reprezentative, au fost elaborate opţiuni strategice, priorităţi şi obiective de dezvoltare (15 teme).

Etapa 3

Reuniuni plenare

Odată oficializat, proiectul a fost prezentat întregului personal şi discutat la o reuniune plenară cu durata de o zi. Această zi a permis Comitetului Director să prezinte statutul proiectului şi să adune comentarii şi contribuţii pe parcursul atelierelor desfăşurate în grupuri mici. Această activitate a servit la ajustarea proiectului şi pregătirea următoarei faze operaţionale.

Etapa 4

Angajamente

Crearea celor 50 „fişe de planificare a acţiunilor” şi elaborarea unui plan de acţiuni. Această etapă a început după validarea proiectului de către Consiliul de Administraţie de la AgroSup.

Exemplu de “Fişă de planificare a acţiunii”

Title of the action	
Strategic development to which the action relates	
Issues / values / identity	
General objective(s)	
Operational objective(s)	SMART (specific, measurable, ambitious, realizable, temporalized)
Description of the action	Description of the terms and the main steps of the action. Beginning and end of the action. One-off or sustained action ?
Leader of the action	This is to identify the person responsible for implementing the action. Check they has the means to accomplish the mission (see below: mobilized resources)
Beneficiaries	Categories, all users, external public, professionals, etc ...
Partnerships	Specify the types of partnerships (technical, financial, governance, ...)
Resources mobilized internally or to mobilize	Mobilized persons: Professor, Researcher, Manager, Secretary, technical officer. Staff time Financing (internal or external)
Success indicators	Indicators (quantitative or qualitative) are significant parameters used to measure the results.
Transversalités	Research / training / expertise / engineering ... what missions or what components are involved?
Evauation	Who is in charge, what are the planned evaluations during the course of the action? ...

Etapa dată a dus la operaţionalizarea proiectului, adică modul în care acesta a fost pus în acţiune: termene, mijloace şi indicatori de performanţă. Aceasta a permis consolidarea caracterului participativ al procesului şi a permis tuturor forţelor instituţiei să contribuie cu experienţa lor proprie. De asemenea, aceasta a permis realizarea unei comunicări eficiente, astfel încât fiecare a fost perfect informat cu privire la progresul proiectului pentru a-şi oferi voluntar contribuţia la schimburi suplimentare de opinii între grupuri.

Au fost constituite 12 grupuri de lucru concentrate asupra unor obiective specifice, fiecare având în frunte un lider. Rolul liderului a constat în a face legătura cu grupul şi comitetul director, astfel încât acesta din urmă să fie la curent cu completarea treptată a fişelor de acţiune, setul de opţiuni şi priorităţi

şi alocarea resurselor. Fiecare urma să acţioneze în conformitate cu obiectivele strategice stabilite în proiect.

Monitorizare şi evaluare

Sistemul de monitorizare şi evaluare a fost stabilit încă de la început, urmărind următoarele scopuri:

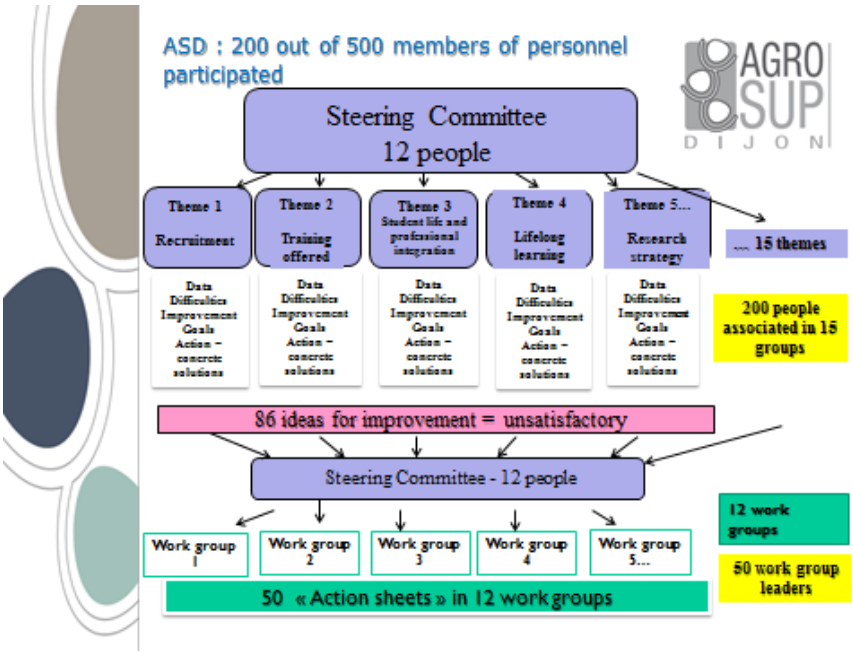
1) Să furnizeze indicatori la mai multe niveluri:

- indicatori de realizare pentru fiecare fişă de acţiune
- indicatori de performanţă pentru fiecare fişă de acţiune
- indicatori mai cuprinzători pentru a măsura gradul de realizare a orientărilor strategice majore.

2) Să organizeze monitorizarea şi evaluarea:

- Un Comitet Director care să reprezinte diversitatea personalului implicat şi care să se întrunească de cel puţin două ori pe an
- O actualizare efectuată cu ajutorul unor indicatori
- Ajustarea proiectului la evenimente
- Informarea Consiliului de Administraţie în mod regulat
- Continuarea procesului de comunicare atât pe plan intern, cât şi extern.

Şi în cele din urmă, un proces de validare finală a fost pus în aplicare. După fiecare etapă, un document scris a fost aprobat de către fiecare grup pentru a verifica punctele cu care oamenii au fost sau nu au fost de acord. Acest lucru a contribuit la evidenţierea elementelor comune pentru proiect. De asemenea, aceasta a contribuit la adoptarea principiului de a "merge mai departe" şi de a nu reveni la ceea ce a fost deja decis oficial.



Finanţarea şi eficienţa costurilor

Bugetul necesar pentru implementarea activităţilor proiectului strategic a trebuit să nu depăşească cerinţele standard ale departamentului. Necesităţile specifice au fost înaintate şi argumentate de către Comitetul Director în cadrul şedinţelor Consiliului de Administraţie. Rolul Comitetului Director a fost de a-şi expune opinia cu privire la alocările bugetare pentru Consiliul de Administraţie.

Sustenabilitate

Ultimele patru opţiuni strategice ale AgroSup Dijon

1) Reputaţie europeană şi internaţională bazată pe angajament şi o capacitate puternică de influenţă în cadrul cercetării la nivel regional şi în spaţiul de Învăţământ Superior.

2) O şcoală de inginerie a cărei atractivitate se bazează pe oferta de formare, strategia de cercetare şi pedagogia diferenţiată şi inovatoare.

3) O poziţie proactivă în domeniul cercetării, în scopul de a consolida identitatea instituţiei.

4) O instituţie care apreciază diversitatea în abilităţile şi resursele sale.

Transferabilitate şi generalizare

Proiect instituţional vs plan strategic?

O modalitate bună de a conduce schimbarea şi de a schimba managementul

Aceasta este o abordare de calitate, dar care se bazează pe valori, etică şi o strategie comună. Este un proces care dă sens activităţii actorilor implicaţi.

Dacă sunt respectate anumite condiţii de participare şi transparenţă, aceasta poate fi utilizată de fapt ca un instrument managerial de utilizare curentă.

3. Rezultate

Realizări

Acesta este un proiect cu o durată de cinci ani. Lista celor 12 acţiuni ale planului strategic de la AgroSup Dijon include:

1. Simplificarea şi perfecţionarea procesului de recrutare a inginerilor (calitate şi cantitate)
2. Îmbunătăţirea integrării sociale şi profesionale a studenţilor
3. Crearea domeniilor de formare în concordanţă cu programele specialiştilor în inginerie şi cu expertiza profesorilor noştri cercetători
4. Încurajarea continuării studiilor în AgroSup Dijon prin programe de doctorat
5. Dezvoltarea programului de schimburi de studenţi (şi cercetători) la nivel internaţional
6. Sporirea calităţii şi vizibilităţii cercetării AgroSup Dijon
7. Utilizarea experienţei proprii în domeniul tehnologiilor educaţionale şi ingineriei pentru a dezvolta mai multe resurse practice şi educaţionale, în concordanţă cu noile metode de învăţare/predare
8. Elaborarea unor programe de formare pentru reprezentanţii mediului de afaceri şi actorii teritoriali
9. Dezvoltarea capacităţii proprii de a influenţa prin consolidarea parteneriatelor noastre strategice
10. Organizarea transferului diferitor tipuri de expertiză din domeniul educaţiei, cercetării şi ingineriei
11. Crearea de organizaţii funcţionale eficiente şi eficace pentru guvernanţa reînnoită
12. Promovarea conceptului de dezvoltare durabilă în cadrul diferitor activităţi şi misiuni ale instituţiei.

Factori de succes

În pofida faptului că pentru planul strategic a fost alocat un buget nespecific, pentru a realiza succese, au fost stabilite şi implementate un şir de condiţii:

- ruperea barierelor de concepţie
- construirea unui set unic de valori comune
- convenirea asupra unei viziuni negociate pentru viitor
- promovarea unei abordări sistemice
- implicarea a cât mai mulţi actori posibil
- problematizarea
- formalizarea în mod regulat pentru a asigura transparenţa
- comunicarea la toate etapele procesului

- prezenţa unui expert extern
- stabilirea unui sistem de implementare, monitorizare şi evaluare
- Acordaţi-vă timp!

Efecte neintenţionate
Impactele vor putea fi măsurate după prima perioadă de cinci ani

Puncte forte şi puncte slabe
Puncte forte: AgroSup şi-a construit viziunea comună pentru viitor în mod colectiv.
Puncte slabe: procesul a fost realizat pe plan intern şi, probabil, că ajutorul unui expert extern la anumite puncte ar fi putut înlătura anumite temeri.

3. AgroSup Dijon, Franţa

Incorporarea dezvoltării durabile în procesele de guvernare instituţională: Planul Verde

Jean-Pierre Lemière, Corinne Stewart

1. Condiţii generale

Precondiţii contextuale

AgroSup este membru al Conferinţei Grandes Écoles (CGE), care este o organizaţie non-profit ce are drept scop sprijinirea instituţiilor de învăţământ superior, prin activităţi comune, acreditarea specialităţilor şi a activităţilor de promovare în Franţa şi în străinătate. Membrii CGE sunt, în principal, instituţii specializate în inginerie, management şi altele (215), plus companii (16) şi organizaţii non-profit (46) (www.cge.asso.fr).

În 2009, CGE a lansat Planul Verde, în colaborare cu Ministerul Ecologiei, Dezvoltării Durabile şi Energiei al Franţei. Acesta reprezintă un instrument de auto-evaluare, care este utilizat în prezent de 100 de instituţii de învăţământ superior din Franţa.

Scopuri şi obiective

La 1 Martie 2012, Jean-Pierre Lemière a fost numit de către Directorul General în calitate de responsabil pentru Dezvoltarea Durabilă la AgroSup Dijon pentru o perioadă de trei ani. Activitatea sa se concentrează pe integrarea dezvoltării durabile nu numai în cadrul cursurilor şi temelor de cercetare, dar şi în cadrul operaţiunilor de zi cu zi ale instituţiei. El trebuie să se asigure că problemele legate de DD (Dezvoltarea Durabilă) sunt integrate în toate procesele de luare a deciziilor. Pentru aceasta, domnul Lemière şi echipa managerială de la AgroSup Dijon au decis să aplice pentru Planul Verde propus de CGE.

Planul Verde este o strategie completă de dezvoltare durabilă. Aceasta nu vizează doar procesul de predare a subiectelor legate de dezvoltarea durabilă, dar şi implementarea principiilor DD în procesele de gestionare şi funcţionare a instituţiilor de învăţământ superior. Planul Verde de la AgroSup Dijon urmează a fi finalizat în 2014.

2. Implementare

Strategie şi acţiuni

Planul Verde constă dintr-o schiţă de obiective şi acţiuni trasate din Strategia Europeană de Dezvoltare Durabilă şi un cadru de evaluare, bazat pe standardul ISO 26000 pentru a pilota şi evalua următoarele acţiuni:

1) O Schiţă a Planului Verde pentru a defini politica de dezvoltare durabilă a instituţiei:

Schiţa Planului Verde este concepută pentru a indica obiectivele pentru fiecare unitate, împreună cu punctele care pot fi treptat implementate, în funcţie de ritmul, statutul, parteneriatele şi situaţia lor individuală. Această Schiţă se adaptează şi utilizează cele nouă provocări-cheie ale Strategiei Europene de Dezvoltare Durabilă:

Provocarea 1: Consumul şi producerea durabilă

Provocarea 2: Societatea bazată pe cunoaştere - 2.1: Educaţia, formarea - 2.2: Cercetarea şi dezvoltarea

Provocarea 3: Guvernarea

Provocarea 4: Schimbările climatice şi energia

Provocarea 5: Transportul şi mobilitatea durabilă

Provocarea 6: Conservarea şi gestionarea durabilă a biodiversităţii şi a resurselor naturale

Provocarea 7: Sănătatea publică, prevenirea şi gestionarea riscurilor

Provocarea 8: Demografia, imigraţia şi incluziunea socială

Provocarea 9: Provocările internaţionale ce vizează dezvoltarea durabilă şi sărăcia în întreaga lume.

2) Un Cadru al Planului Verde pentru a evalua implementarea acestei politici de dezvoltare durabilă:

Cadrul Planului Verde este un instrument pentru evaluarea progreselor realizate şi relevanţei acţiunilor de dezvoltare durabilă desfăşurate în cadrul instituţiei. Acesta include un auto-diagnostic, o tabelă de marcaj, un ghid strategic şi o bază pentru certificare. De asemenea, acesta poate deveni primul pas în procesul de obţinere a unui nume de brand. Acest Cadru se referă la capacitatea operaţională şi ia în considerare componentele esenţiale ale activităţilor instituţiilor: strategie şi guvernare, politica socială şi prezenţa teritorială, managementul mediului, cât şi activităţile legate de predare, instruire şi cercetare.

Aceste cinci teme cuprind toate elementele care includ cele nouă provocări din Planul Verde. Fiecare acţiune din structură corespunde unui anumit număr din Planul Verde. Astfel, cadrul permite fiecărei instituţii să se conformeze cu responsabilităţile sale sociale şi societale şi anume:

- să evalueze progresele înregistrate,
- să analizeze şi să diagnosticheze punctele sale forte şi punctele slabe,

• să definească o strategie de dezvoltare durabilă, care să fie în concordanţă cu politica sa generală,
• să elaboreze planul său de acţiuni,
• să implementeze planul de acţiuni stabilit,
• să evalueze şi să dezvolte un proces continuu de perfecţionare şi progres.

Cadrul Planului Verde este un instrument de dirijare pentru Planul Verde, unde fiecare temă din document cuprinde un câmp de acţiune:
1) Strategie şi guvernare: Angajamentul organelor de conducere ale instituţiei în ceea ce priveşte dezvoltarea durabilă: viziune, obstacole şi provocări principale cu care se vor confrunta, definirea strategiei sale de dezvoltare durabilă în raport cu strategia sa globală. Guvernanţa reflectă implicarea părţilor interesate în definirea strategiei de dezvoltare durabilă şi în luarea deciziilor privind gestionarea instituţiei.
2) Politica socială şi prezenţa teritorială: Toate politicile sociale şi umane implementate pentru personal - locurile de muncă, relaţiile de muncă, sănătatea şi siguranţa la locul de muncă, instruirea şi educaţia, diversitatea şi egalitatea de şanse – cât şi pentru studenţi – asistenţa acordată studenţilor defavorizaţi şi integrarea studenţilor cu dezabilităţi. Această rubrică vizează, de asemenea, sprijinul acordat pentru proiectele şi asociaţiile studenţeşti, precum şi participarea instituţiei în proiecte de solidaritate locale şi internaţionale.
3) Managementul de mediu: Luarea în considerare a impactului direct al instituţiei asupra mediului datorită politicilor sale de cumpărare şi de transport: energie, apă, aer, deşeuri şi biodiversitate.
4) Instruirea şi formarea: Integrarea provocărilor dezvoltării durabile în formarea iniţială şi continuă: un curriculum de bază privind "dezvoltarea durabilă", cursuri specializate la diferite discipline, cursuri de specializare, predarea trans-disciplinară, metode şi instrumente pedagogice, suport pentru proiecte şi cursuri de plasament. Educaţie şi dezvoltare pentru practici şi comportamente responsabile: cursuri de etică, responsabilitate socială în management etc.
5) Activităţi de cercetare: Elaborarea proiectelor de cercetare în domeniul dezvoltării durabile, proiectelor trans-disciplinare, echipelor, reţelelor şi parteneriatelor trans-disciplinare, crearea unui centru de resurse şi unei echipe de promovare a cercetării.

Monitorizare şi evaluare
Pentru fiecare dintre domeniile menţionate, provocările cu care se confruntă instituţia, sunt grupate împreună. Astfel, se stabileşte o corelaţie între aceste criterii (obstacole) şi cele nouă provocări din Planul Verde. **Patru niveluri de aplicare** sunt propuse astfel, încât fiecare instituţie, în funcţie de progresele

pe care le-a realizat pe durata procesului, să poată să se poziţioneze într-un anumit criteriu. Răspunsurile oferite trebuie să se bazeze pe informaţiile solicitate: indicatori de performanţă (calitativi şi cantitativi) şi documente concrete privind acţiunile desfăşurate: acorduri, proceduri, instrumente de măsurare, bugete, rapoarte, diverse registre. În calitate de document de sinteză, Cadrul se referă la acţiunile întreprinse şi rezultatele obţinute într-o anumită perioadă de timp într-un context de angajamente în cadrul unei strategii şi a unei abordări manageriale a instituţiei.

Pe lângă aceste direcţii, Cadrul Planului Verde permite:

- măsurarea şi evaluarea performanţelor instituţiei în raport cu legile, standardele, iniţiativele voluntare etc.,
- compararea performanţelor instituţiei în timp (de la o perioadă la alta),
- compararea mai multor instituţii.

Finanţarea şi eficienţa costurilor

3000 Euro vor fi alocate anual din bugetul AgroSup Dijon pentru implementarea Planului Verde.

Sustenabilitate

Cadrul cuprinde, de asemenea, un instrument de dialog cu părţile interesate şi contribuie la îmbunătăţirea proceselor din cadrul instituţiei. Acest Cadru este utilizat de toate instituţiile de învăţământ superior şi atestă acţiunile întreprinse şi iniţiativele dezvoltate, precum şi evidenţiază practicile de înaltă performanţă. Identificarea şi diseminarea acestor bune practici va încuraja desfăşurarea rapidă şi pe scară largă a Planurilor Verzi în cadrul învăţământului superior.

Transferabilitate şi generalizare

Cadrul de evaluare a Planului Verde este o sursă deschisă şi poate fi consultat accesând link-ul: http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Referentiel_CGE-CPU_2012_EN.pdf.

Ţinând cont de faptul că Planul Verde se află în prezent în curs de implementare la AgroSup Dijon, rezultatele finale încă nu pot fi evaluate.

4. AgroSup Dijon, Franţa

Reforma curriculară a programelor de studii în inginerie

Nathalie Cayot, Corinne Stewart

1. Condiţii generale

Precondiţii contextuale

AgroSup Dijon a fost creat în 2009, ca urmare a fuziunii celor două instituţii de învăţământ superior:

- Instituţia naţională de învăţământ superior agronomic din Dijon (ENESAD - formarea inginerilor agronomi),
- Şcoala Naţională Superioară de Biologie Aplicată în Nutriţie şi Alimentaţie (ENSBANA - formarea inginerilor în Ştiinţa Alimentelor).

AgroSup Dijon include, de asemenea, instituţia EDUTER (un institut de educaţie şi profesionalizare).

AgroSup Dijon are următoarele misiuni:

- formarea inginerilor generalişti la nivel de master, fie în domeniul Agronomiei sau Ştiinţei Alimentelor
- desfăşurarea activităţilor de cercetare, mobilitate şi dezvoltare
- formarea funcţionarilor publici
- sprijinirea sistemului francez de învăţământ agricol (prin intermediul Institutului EDUTER).

Înainte de fuziune, programele de studii în inginerie, oferite pentru Agronomie sau Ştiinţa Alimentelor, au avut o structură foarte diferită şi era, prin urmare, necesară o armonizare a acestora, atât din punct de vedere al modulelor comune de bază, cât şi în ceea ce priveşte orele de contact şi perioadele de practică. Aceasta a necesitat o perioadă de implementare de doi ani - din luna aprilie 2010 până în luna iulie 2012. Reforma a fost implementată la nivel intern şi nu a necesitat nici o finanţare specială.

Scopuri şi obiective

Obiectivul reformei curriculare a fost de a oferi un program raţionalizat, atât în Agronomie, cât şi în Ştiinţa Alimentelor, determinând competenţele şi abilităţile necesare pentru toţi absolvenţii AgroSup.

2. Implementare

Strategie şi acţiuni

Mai multe organe au fost implicate în strategia şi acţiunile reformei curriculare:

1) Consiliul Academic, al cărui scop a fost să orienteze volumul de muncă şi să valideze sarcinile asumate.

2) Direcţia pentru formare profesională şi viaţa studenţilor, care a acţionat ca un organism de inovare pedagogică pentru a elabora propuneri şi a conduce proiectul.

3) Comitetul de Monitorizare, condus de către Direcţia de Formare profesională şi viaţa studenţilor. Au fost organizate întâlniri lunare periodice pentru schimb de informaţii între diferite catedre universitare şi studenţi care au inclus:

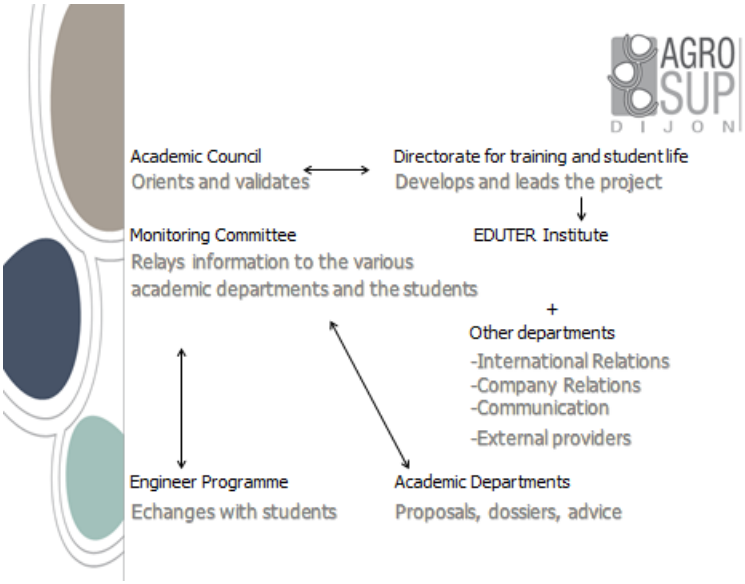
- un vicepreşedinte de la Comitetul de studii;
- reprezentanţi ai catedrelor universitare;
- reprezentanţi ai studenţilor;
- un membru al Direcţiei de formare profesională şi activitatea studenţească.

4) Catedre universitare, care au înaintat propuneri în urma examinării diverselor dosare şi şi-au exprimat opiniile.

5) Studenţi care şi-au expus opiniile cu privire la curriculum.

6) Alte componente ale AgroSup Dijon, inclusiv:

- Institutul EDUTER
- Departamentul de Relaţii Internaţionale
- Departamentul de Relaţii cu companiile
- Departamentul de Comunicare
- furnizorii externi.



Monitorizare şi evaluare

Reforma curriculei ambelor programe de studii de la AgroSup Dijon s-a desfăşurat în 6 etape pe parcursul unei perioade de 2 ani. Fiecare etapă include activităţi care au fost realizate, apoi validate sistematic de către Consiliul Academic al Dijon AgroSup.

Etapa 1 de explorare - din aprilie 2010 până în septembrie 2010: *Inventarierea*

- Ocupaţii socio-profesionale
- Arhivele
- Programele de formare în alte instituţii

Activităţi desfăşurate:

- Analiza datelor cu privire la competenţele care urmează a fi dobândite;
- Posibilităţile de angajare pentru absolvenţi în baza canalelor de recrutare;
- Analiza ofertei de formare (vizite la faţa locului);
- Recomandările CTI (Comisia franceză pentru evaluarea şi acreditarea instituţiilor de învăţământ superior în domeniul ingineriei);
- Validarea de către Consiliul Academic în septembrie 2010 - schimburi cu catedrele universitare.

Etapa 2 - din octombrie 2010 până în decembrie 2010: *Elaborarea caietului de sarcini pentru programul de formare*

Activităţi desfăşurate:

- Obiectivele formării şi competenţele care urmează a fi dobândite;
- Tipul de program (18 luni sau 12 + 24);
- Structura şi legăturile cu celelalte programe de studii (cursuri, master, master profesional, schimburi internaţionale);
- condiţiile de aplicare pentru candidaţi (tipuri de examene de admitere, cursuri de gradul întâi, învăţarea pe tot parcursul vieţii, precum şi acreditarea pentru experienţa de lucru, tot ceea ce contează pentru obţinerea unei calificări);
- Alegerea limbilor străine;
- Validarea de către Consiliul Academic, în ianuarie 2011, la Adunarea Generală.

Etapa 3 - din ianuarie 2011 până în martie 2011: Dezvoltarea *caietului de sarcini pentru programul de formare* (continuare)

Activităţi desfăşurate:

- Orele programelor de formare;
- Modalităţile de predare (contact direct, e-learning, tutorat, lucrări practice);
- Numărul stagiilor de practică;
- Structura şi conexiuni cu alte programe de studii (cursuri, master, master profesional, schimburi internaţionale);
- Limbi străine;
- Validarea de către Consiliul Academic - martie 2011.

În 2011, vor fi deschise ateliere dedicate programelor de studii pentru toţi profesorii.

Etapa 4 - din martie 2011 până în iulie 2011: *Elaborarea structurii* programelor de studii *şi crearea unei broşuri de prezentare*
Activităţi desfăşurate:

- Ore pe discipline de studii;
- Crearea broşurilor de prezentare;
- Validarea de către Consiliul Academic, în iulie 2011 - Discuţii cu catedrele.

Etapa 5 - din iulie 2011 până în decembrie 2011: *Elaborarea conţinutului formării*
Activităţi desfăşurate:

- Obiective educaţionale pe unităţi de predare;
- Ore pe discipline de studii (stabilirea conţinutului formării şi graficului);
- Prezentarea broşurilor care includ orele stabilite pe discipline de studii;
- Validarea de către Consiliul Academic din 12/2011 în cadrul Adunării Generale.

Etapa 6 - din ianuarie 2012 până în septembrie 2012: *Elaborarea cursurilor de lecţii*
Activităţile realizate de către cadrele didactice responsabile pentru formare în colaborare cu departamentul de inovare pedagogică:

- Conţinutul formării şi graficul acesteia
- Metodele de predare.

Finanţarea şi eficienţa costurilor
Nu au fost alocate fonduri suplimentare pentru punerea în aplicare a noului curriculum.

Sustenabilitate

AgroSup Dijon a reuşit să ofere noile programe de studii reformate în inginerie în luna septembrie 2012.

Transferabilitate şi generalitate

Un simplu exerciţiu mnemonic poate servi pentru proiectare, şi anume, CURRICULUM (Kalb, 2009). Fiecare literă reprezentând o etapă importantă în proiectarea curriculum-ului şi acesta poate fi folosit în orice instituţie de învăţământ superior care doreşte să implementeze reforma curriculară:

C Consider context (Luarea în considerare a contextului)
U Understand learners (vizează subiecţii învăţării)
R wRite goals (Elaborarea scopurilor)
R wRite objectives (Elaborarea obiectivelor)
I Identify content (Identificarea conţinutului)
C Choose methods and materials (Alegerea metodelor şi materialelor)
U Unite resources (Sistematizarea resurselor)
L Lead implementation (Gestionarea implementării)
U Undertake evaluation (Evaluarea)
M Monitor outcomes (Monitorizarea rezultatelor).

3. Rezultate

Realizări

Organizarea formării este în prezent divizată în două cicluri: un ciclu comun şi un ciclu de specialitate, fie în Agronomie sau în Ştiinţa Alimentelor. Ciclul comun (6 luni): o pregătire comună pentru orice student în inginerie de la AgroSup Dijon, permiţându-le să-şi dezvolte o cultură comună, bazată pe discipline de studii ştiinţifice în bazele ingineriei, oferind studenţilor deschideri spre alte domenii disciplinare şi instrumente metodologice necesare pentru o funcţie în inginerie. Acest ciclu include predarea unui set de exerciţii de simulare multidisciplinare (studii de caz, proiecte) şi realizarea stagiilor de practică. Prioritatea a fost de a uni împreună studenţii de la Agronomie şi pe cei de la Ştiinţa Alimentelor pentru a le oferi o cultură comună în domeniul ştiinţei şi tehnologiei.

Ciclul de specialitate (30 luni) permite studenţilor să dobândească cunoştinţele şi abilităţile legate de specialitatea lor finală (Agronomie sau Ştiinţa Alimentelor).

Factori de succes

Atât programul pentru specialitatea Ştiinţa Alimentelor, cât şi cel pentru Agronomie oferă astăzi studenţilor un stagiu de practică obligatorie de cinci luni în străinătate echivalentă cu nivelul 4.

Efecte neintenţionate

Evident, introducerea unui nou curriculum prezintă o serie de provocări pentru profesori şi instituţii şi cazul AgroSup Dijon nu a fost o excepţie. Astfel, au fost identificate obstacole apărute în calea implementării curriculum-ului la AgroSup Dijon, care au inclus: opţiunile pedagogice, conţinuturile cursurilor, numărul orelor de predare, discrepanţele dintre opiniile profesorilor şi ideologia de bază a curriculum-ului propus, obiectivele şi perioadele de practică, nivelul de autonomie al studenţilor, aşteptările studenţilor şi angajatorilor, normele instituţionale şi restricţiile de timp pentru punerea în aplicare a unei astfel de reforme.

Puncte forte şi puncte slabe

Deşi programele de studii şi oferta de formare de la AgroSup Dijon sunt în prezent armonizate, situaţia actuală este încă extrem de nouă şi, prin urmare, va fi nevoie de o ajustare adecvată în fiecare an, însoţită de o revizuire completă, absolut necesară la fiecare 2-3 ani.

5. Colegiul Universitar Internaţional, Bulgaria

Managementul părţilor interesate externe şi înfiinţarea Centrului pentru Parteneriate Strategice

1. Condiţii generale

Precondiţii contextuale

În perioada 2007 – 2013, Colegiul Universitar Internaţional (CUI) a suferit evoluţii şi schimbări semnificative în domeniile educaţiei şi cercetării. O serie de reforme curriculare au fost efectuate la nivel instituţional, având ca scop introducerea metodelor noi de predare şi module interdisciplinare inovative şi reducerea decalajului dintre nevoile pieţei muncii şi cunoştinţele şi abilităţile absolvenţilor CUI.

Dintr-o instituţie care oferea abordarea unui mod de predare orientat spre practică şi care se concentra pe educaţie şi formare, CUI s-a transformat într-unul din principalele centre de cercetare aplicată din regiune în domeniul turismului şi ospitalităţii. Fiind o şcoală mică de afaceri, situată în una din cele mai îndepărtate şi mai puţin dezvoltate regiuni ale Bulgariei, în ultimii cinci ani, CUI a reuşit să atragă studenţi internaţionali din peste treizeci de ţări şi să creeze un mediu multicultural, contribuind la realizarea internaţionalizării la sine acasă.

În 2012 - 2013, în legătură cu revizuirea şi modernizarea planului strategic de dezvoltare al CUI, un grup-ţintă, format din reprezentanţi ai organelor superioare de conducere ale CUI, a facultăţilor şi studenţilor au analizat foarte minuţios performanţele instituţiei în domeniul educaţiei şi cercetării. Una din concluziile principale ale grupului-ţintă, a fost că, fără nici o excepţie, toate evoluţiile pozitive din ultimii şase ani în educaţie şi cercetare au fost, mai mult sau mai puţin, legate sau provenite din stabilirea de parteneriate durabile între CUI şi diverse părţi interesate externe. S-a subliniat faptul că evoluţiile şi realizările pozitive inter-instituţionale se datorează, în principal, colaborării active a instituţiei cu părţile interesate externe, cum ar fi angajatori şi lideri de afaceri, parteneri sociali, alte instituţii academice, absolvenţi etc. În procesul de interacţiune şi angajament cu părţile interesate externe, are loc un transfer semnificativ de cunoştinţe către şi de la CUI, care, pe de altă parte, contribuie la realizarea aşa-numitei a treia misiuni a instituţiei.

Are loc o tranzacţie de proporţii a literaturii de specialitate în cadrul celei de-a treia misiuni a universităţilor, precum şi a mecanismelor şi indicatorilor de măsurare a transferului de cunoştinţe. Foarte des, în funcţie de istoria dezvoltării universităţilor europene, a treia misiune este percepută ca o combinaţie de iniţiative noi şi diferite de brand, care ar duce la crearea unei valori adăugate pentru universităţi şi societăţi. Ţinând cont de faptul că procesele de internaţionalizare şi colaborare cu mediul de afaceri au fost prezente încă de la fondarea CUI, grupul-ţintă a ajuns la concluzia că realizarea celei de-a treia misiuni a CUI nu constă în a crea ceva diferit şi nou, dar a continua realizarea activităţilor "vechi" – de a oferi studii şi a desfăşura cercetări – însă într-un mod diferit. Acest lucru ar putea fi realizat prin deschiderea instituţiei către societate şi permiterea fluxului de informaţii şi transfer de know-how, rezultate ale învăţământului şi cercetării între CUI şi părţile interesate externe.

Conştientizarea importanţei colaborării între CUI şi părţile interesate externe pare a fi un pas important, însă ar fi unul inutil, dacă colaborarea cu părţile interesate externe nu va fi adusă la un nou nivel. Precum am menţionat mai sus, interacţiunea cu companiile de afaceri, alte instituţii de învăţământ superior şi cu partenerii sociali a fost întotdeauna prezentă în cadrul CUI, însă aceste procese au fost sporadice şi deseori aleatorii. În majoritatea cazurilor colaborările existente au fost rezultatul eforturilor individuale ale facultăţii sau membrilor personalului din diferite unităţi administrative ale CUI. Deseori, membrii personalului unor anumite unităţi administrative nu erau deloc la curent cu parteneriatele stabilite şi cele care deja funcţionau în alte departamente. Astfel, putem menţiona că s-a observat lipsa totală a unei proceduri aprobate unice instituţionale de iniţiere, validare şi stabilire de noi parteneriate cu părţile interesate externe. În rezultat, s-a decis de a crea şi a introduce o nouă abordare sistematică şi structurată în procesele de management a comunicării cu părţile interesate externe.

Scopuri şi obiective

Conform rezultatelor analizei planului strategic al CUI, în martie 2013, grupul-ţintă a recomandat elaborarea unei noi Strategii de Management a Părţilor Interesate Externe, al cărei scop principal ar fi de a sprijini realizarea misiunii, viziunii şi obiectivelor planului strategic al CUI. În plus, grupul-ţintă a sugerat înfiinţarea unui Centru pentru Parteneriate Strategice în cadrul CUI.

Strategia de Management a Părţilor Interesate Externe a fost planificată pentru a combina eforturile tuturor facultăţilor şi unităţilor CUI, care au

fost până acum într-un fel sau altul implicaţi în diferite iniţiative şi politici de colaborare cu părţile interesate externe. Acestea includ, printre altele, managementul superior al CUI, inclusiv Consiliul Rectorului, Centrul de orientare profesională al CUI, Departamentul de Cooperare Internaţională, Departamentul de Proiecte Internaţionale şi Departamentul de Marketing. Elaborarea unei Strategii de Management a Părţilor Interesate Externe vizează:

- Identificarea părţilor interesate externe cu care CUI va colabora îndeaproape până în anul 2020;
- Analiza rolului şi nevoilor părţilor interesate externe;
- Identificarea priorităţilor de dezvoltare şi de management a relaţiilor cu părţile interesate;
- Distribuirea responsabilităţilor la nivel instituţional şi identificarea canalelor de comunicare;
- Stabilirea unor criterii şi indicatori clari de măsurare a impactului relaţiilor cu părţile interesate asupra dezvoltării instituţionale de ansamblu.

Simplu vorbind, părţile interesate externe sunt organizaţii sau persoane care sunt influenţate de performanţa instituţiei şi/sau au un impact direct asupra rezultatelor instituţiei. În contextul teoriei părţilor interesate, rezultatele activităţii oricărei instituţii sunt interconectate sau legate de părţile interesate externe ale acesteia. De obicei, în domeniul învăţământului superior părţile interesate externe sunt organizaţii sau persoane care au investit un interes durabil şi sunt strâns influenţate de practicile aplicate, precum şi de rezultatele obţinute de aceste universităţi. Acestea includ reprezentanţi ai întreprinderilor, societăţii civile, ai autorităţilor publice la nivel regional şi naţional, altor instituţii de învăţământ superior, asociaţii de absolvenţi, părinţi, studenţi, asociaţii de studenţi etc.

Este corect să menţionăm că, în contextul schimbărilor economice, sociale şi politice ce au loc în prezent, presiunea exercitată asupra instituţiilor de învăţământ superior din partea părţilor interesate externe este în continuă creştere. Pe de altă parte, angajamentul şi contribuţia lor trebuie să fie apreciată de către instituţiile de învăţământ superior, deoarece părţile interesate externe fac schimb de cunoştinţe şi competenţe cu universităţile şi creează oportunităţi, care sunt de o importanţă deosebită pentru actualele societăţi interconectate.

Stabilirea de parteneriate strategice durabile între universităţi şi părţile lor interesate externe ar trebui să aducă valoare adăugată pentru ambele părţi. Acest lucru este, în special, valabil şi relevant în cazul CUI.

Obţinerea unei valori adăugate prin angajamentul cu părţile interesate externe este una dintre caracteristicile cele mai distinctive ale aşa-numitelor universităţi antreprenoriale. De obicei, acestea stabilesc o intenţie clară de a obţine rezultate tangibile şi deseori de a obţine profituri financiare din acest parteneriat, fără a compromite valorile lor academice.

Fiind înregistrată în Bulgaria ca instituţie de învăţământ superior privată, în contextul Legii Învăţământului Superior din Republica Bulgaria, CUI nu beneficiază nici de un fel de finanţare din bugetul de stat. Activităţile principale instituţionale sunt finanţate, în principal, din taxele de şcolarizare ale studenţilor care, pe de o parte, trebuie să fie menţinute la un nivel rezonabil, mai ales în perioade de nesiguranţă economică şi criză financiară, atunci când studenţii şi părinţii se confruntă adesea cu probleme financiare. În acest sens, diversificarea surselor de finanţare a devenit o prioritate pentru CUI chiar de la începutul existenţei sale şi comercializarea activităţilor sale a fost întotdeauna plasată în centrul politicii sale financiare.

Prin urmare, Strategia de Management a Părţilor Interesate Externe a fost concepută pentru a demonstra corelaţia clară între activităţile de colaborare cu părţile interesate externe şi beneficiile directe sau indirecte pe care acestea le-ar putea aduce CUI. Înfiinţarea Centrului de Parteneriate Strategice la CUI a fost planificată pentru a genera venituri. Corelarea performanţei Centrului cu rezultate concrete, inclusiv venituri financiare, a fost o dovadă a abordării axate pe afaceri şi celei antreprenoriale pe care CUI nu s-a temut s-o adopte.

Centrul va colabora cu grupurile-ţintă care includ toate părţile interesate externe ale CUI. Centrul va funcţiona ca un nucleu pentru toate tipurile de activităţi şi iniţiative de angajament cu reprezentanţii mediului de afaceri, membri ai societăţilor civile şi ONG-urilor, autorităţi publice, alte instituţii de învăţământ superior şi absolvenţi ai CUI. Centrul a fost planificat pentru a uni împreună unităţile separate, deja existente, care au lucrat independent, într-o singură entitate. Ideea principală a fost de a eficientiza procesele de management a părţilor interesate externe, precum şi de a da viaţă unei noi unităţi structurale în cadrul instituţiei, cu scopul de a contribui la realizarea celei de a treia misiuni a instituţiei.

2. Implementarea

Strategie şi acţiuni

În urma concluziilor grupului-ţintă din martie 2013, o lună mai târziu, a fost creată o echipă tematică de experţi, formată din reprezentanţi ai

conducerii de vârf şi şefi ai unităţilor administrative competente de la CUI, care a început să lucreze la elaborarea Strategiei de Management a Părţilor Interesate Externe în cadrul CUI. Prima etapă a inclus examinarea minuţioasă a documentelor şi regulamentelor existente la subiectul dat atât la nivel naţional, cât şi european. În procesul elaborării strategiei, experţii CUI s-au referit la următoarele documente, folosite ca un punct de plecare:

- European Higher Education Modernization Agenda (2011)/Agenda Modernizării Învăţământului Superior European (2011);
- European Higher Education in the World (2013)/Învăţământul Superior European în lume (2013);
- New Skills for New Jobs (2008)/Noi competenţe pentru noi locuri de muncă (2008);
- The Employability of Higher Education Graduates: the Employers' Perspective (2013)/Inserţia profesională a absolvenţilor de învăţământ superior: din perspectiva angajatorilor (2013);
- Draft of the National Strategy for Higher Education Development in Bulgaria in the period of 2014 – 2020 (2013)/Proiectul Strategiei Naţionale pentru Dezvoltarea Învăţământului Superior în Bulgaria pentru perioada 2014-2020 (2013);
- National Strategy for Lifelong Learning in Bulgaria in the period of 2014 – 2020 (2013)/Strategia naţională pentru Învăţarea pe tot parcursul vieţii din Bulgaria în perioada 2014-2020 (2013).

În plus, echipa tematică de experţi a explorat bunele practici existente în domeniul managementului părţilor interesate, implementate la universităţile din Europa şi SUA. Etapa iniţială de lucru asupra Strategiei a inclus, de asemenea, o analiză aprofundată a statutului quo al CUI. Deşi termenul "management al părţilor interesate", nu a fost utilizat anterior la CUI, multe dintre domeniile de intervenţie pe care acesta le acoperă au fost deja atinse într-un fel sau altul. Paralel cu identificarea şi introducerea unor practici inovatoare, s-a decis de a depune eforturi pentru a asigura coerenţa proceselor de colaborare cu părţile interesate existente ale CUI. Reorganizarea internă şi reformele structurale nu trebuie în nici un caz să aibă un impact negativ asupra performanţei instituţiei şi calităţii parteneriatelor existente.

La proiectarea Strategiei de Management a Părţilor Interesate Externe, echipa tematică de experţi a identificat actorii-cheie la nivel instituţional

care ar trebui să fie implicaţi în implementarea strategiei, în funcţie de experienţa şi competenţele lor profesionale. Ulterior, ei au identificat părţile interesate externe asupra cărora strategia de angajament se va concentra în principal. În conformitate cu prioritătile CUI şi proiectele şi iniţiativele recente, următoarele grupe de părţi interesate externe s-ar bucura de o relaţie privilegiată cu CUI:

- parteneri academici din UE şi zona învecinată de est;
- întreprinderi mici şi mijlocii din UE;
- consorţii de cercetare active în domeniul studiilor şi inovaţiilor sociale şi antreprenoriatului social;
- incubatoare de afaceri şi camere de comerţ din UE;
- absolvenţi ai CUI care activează în străinătate;
- organizaţii de tineret formale şi non-formale, precum şi ONG-urile de tineret implicate în procesul de elaborare şi implementare a politicilor legate de tineret şi care sunt active în domeniul dezvoltării durabile şi a dialogului intercultural.

După identificarea potenţialilor săi parteneri strategici, echipa tematică de experţi a elaborat o hartă a părţilor interesate. În plus, a fost pregătită o analiză a necesităţilor, care se concentrează pe nevoile, aşteptările şi intenţiile declarate ale părţilor interesate externe. În scopuri de responsabilitate contabilă şi transparenţă, noua Strategie a recomandat de la bun început o distribuţie clară a sarcinilor în cadrul instituţiei. Deseori se consideră că susţinerea şi implicarea conducerii de vârf sunt cruciale pentru succesul unui anumit parteneriat. Experienţa CUI arată că parteneriatele cele mai durabile, create în cadrul instituţiei date, sunt cele în care membrii personalului administrativ au fost implicaţi şi pe care aceştia le-au efectuat în mod constant.

După analiza statutului quo şi a provocărilor actuale, CUI ca instituţie de învăţământ superior, se confruntă cu o serie de neajunsuri legate de managementul părţilor interesate, care au fost enumerate de către echipa tematică de experţi. Pentru a le depăşi, au fost identificate următoarele domenii de intervenţie şi priorităţi ale CUI pentru perioada de până în 2020:

Prioritatea 1: Extinderea reţelei de parteneri ai CUI din rândul întreprinderilor mici şi mijlocii, cu scopul de implicare a acestora în elaborarea şi implementarea curriculei şi conţinuturilor acestora, precum şi pentru o mai bună planificare şi realizare a rezultatelor învăţării.

Prioritatea 2: Optimizarea reţelelor existente cu instituţiile academice, axate pe aceleaşi valori şi principii ca şi CUI, cu scopul de a face schimb

de practici inovatoare şi consolidarea capacităţilor existente. Perspectiva transferului de inovaţii trebuie să fie considerată drept criteriu esenţial în stabilirea de noi parteneriate academice.
Prioritatea 3: Iniţierea de noi parteneriate cu partenerii sociali, interesaţi în inovare socială şi antreprenoriat social.
Prioritatea 4: Îmbunătăţirea relaţiilor CUI cu absolvenţii săi, cu scopul de a crea o reţea de reprezentanţi şi vox pop a CUI.
Prioritatea 5: Înfiinţarea Centrului pentru Parteneriate Strategice în cadrul CUI, care ar activa ca un nucleu în instituţia dată. Centrul va avea ca scop, printre altele, de a introduce abordări integrate în procesul de management a legăturilor cu părţile interesate externe; acesta se va baza, de asemenea, pe principiul de planificare pe termen lung ca un garant al durabilităţii parteneriatelor strategice şi a principiului incluziunii.

Proiectul Strategiei de Management a Părţilor Interesate Externe a fost prezentat spre examinare la Consiliul Rectorului, în noiembrie 2013. Toate părţile interesate de la instituţie, inclusiv comunitatea studenţilor, au fost invitate să facă un schimb de observaţii şi recomandări până în ianuarie 2014. O versiune consolidată a Strategiei a fost votată în februarie 2014. Punerea în aplicare a acesteia va începe odată cu elaborarea şi validarea documentelor şi procedurilor de fondare a Centrului de Parteneriate Strategice.

Centrul va activa ca un nucleu pentru parteneriate inovatoare şi eficiente şi pentru soluţii în vederea îmbunătăţirii managementului părţilor interesate în cadrul CUI. Centrul va fi condus de un director, care va raporta direct Rectorului CUI. Directorul va supraveghea activităţile diferitelor unităţi fiind responsabil de colaborarea cu părţile interesate externe şi va fi responsabil de implementarea generală a Strategiei de Management a Părţilor Interesate Externe în cadrul CUI. În special, portofoliul său va include responsabilităţi privind realizarea aşa-numitei a treia misiuni a CUI. Fiind figura centrală, care se ocupă de transferul de cunoştinţe la CUI, Directorul Centrului va ocupa un loc de frunte în organigrama instituţiei, situându-se la acelaşi nivel cu Prorectorul pentru Dezvoltare Academică şi Cercetare, care se ocupă de învăţământ şi cercetare la CUI.

Monitorizare şi evaluare
Ţinând cont de importanţa procesului de transfer de cunoştinţe în cadrul CUI, procesul de elaborare a Strategiei de Management a Părţilor Interesate Externe a fost urmărit îndeaproape de Consiliul Rectorului

CUI. Echipa tematică de experţi actualizează periodic informaţia cu privire la progresele înregistrate în cadrul reuniunilor oficiale şi evenimentelor de networking, precum şi în cadrul discuţiilor informale cu părţile interesate externe şi interne existente la CUI. Centrul de Parteneriate Strategice de la CUI va raporta conducerii de vârf şi comunităţii academice de la CUI, inclusiv studenţilor şi absolvenţilor acestei instituţii. Centrul va pregăti rapoarte tehnice anuale privind activităţile şi realizările sale, precum şi un raport financiar trimestrial privind veniturile atrase şi noile surse de finanţare.

Finanţarea şi eficienţa costurilor

Elaborarea Strategiei de Management a Părţilor Interesate Externe şi înfiinţarea Centrului de Parteneriate Strategice au fost co-finanţate de proiectul BG051PO001-3.1.08-0044 Optimizarea Inovatoare Complexă a Sistemului de Asigurare a Calităţii la Colegiul Universitar Internaţional din Bulgaria. Proiectul este finanţat în cadrul Programului Operaţional de Dezvoltare a Resurselor Umane în Bulgaria în cadrul Fondului Social European. După înfiinţarea şi dezvoltarea acestuia, Centrul va fi implicat în activităţi de strângere de fonduri şi în plus, în asigurarea propriei stabilităţi financiare; acesta va fi, de asemenea, responsabil pentru atragerea de noi fonduri, comercializarea produselor educaţionale şi de cercetare din cadrul CUI şi maximizarea potenţialului instituţiei în domeniul transferului de cunoştinţe.

Sustenabilitate

Strategia de Management a Părţilor Interesate Externe va fi implementată în perioada 2014 - 2020. În 2019 aceasta va fi revizuită în conformitate cu tendinţele actuale de dezvoltare şi politicile de învăţământ superior la nivel naţional şi european. Sustenabilitatea Centrului depinde de propriile sale rezultate şi realizări. Decizia privind crearea şi înfiinţarea acestuia a fost aprobată de cel mai înalt nivel de management din cadrul instituţiei.

Transferabilitate şi generalizare

În secolul 21, ar fi dificil să găsim o instituţie de învăţământ superior care nu ar avea un Centru de Orientare Profesională, un departament care s-ar ocupa de cooperarea internaţională, o asociaţie a foştilor absolvenţi sau o unitate specifică de cercetare. Colaborarea cu diverşi parteneri externi a constituit o parte componentă a activităţilor desfăşurate în cadrul unei universităţi de mult timp. Totuşi, percepţia că fiecare dintre aceste parteneriate trebuie să aducă valoare adăugată şi să devină o parte integrantă a unei politici structurate, raţionalizate şi orientate spre realizarea celei de-a treia misiuni a instituţiilor, este relativ nouă.

Transferul de cunoştinţe şi angajamentul cu părţile interesate externe din sectorul privat, public şi non-guvernamental reprezintă o problemă universală în cadrul învăţământului superior. Introducerea unei strategii pentru raţionalizarea acestor procese şi înfiinţarea unui nucleu pentru a facilita aceste procese, ar putea îmbunătăţi în mod semnificativ performanţa instituţiilor de învăţământ superior în acest domeniu. Procedura pare a fi relativ clară şi simplă şi, prin urmare, uşor transferabilă. Unica problemă, care ar putea deveni o provocare, este de

fapt schimbarea mentalităţii şi paradigmelor necesare pentru a transforma această procedură în nişte practice durabile şi benefice.

3. Rezultate

Realizări

Următoarele rezultate şi consecinţe majore ar putea fi menţionate până la moment:

- Îmbunătăţirea generală a gradului de conştientizare privind importanţa transferului de cunoştinţe în comunitatea academică a CUI.
- O mai bună înţelegere a obiectivelor instituţiei şi obiectivelor strategice în lumina colaborării cu reprezentanţii sectorului privat, public şi non-guvernamental.
- Eficientizarea procedurilor de identificare, selectare şi numire de noi parteneriate, precum şi mecanismelor de gestionare a părţilor interesate în cadrul instituţiei.
- Implicarea mai puternică a membrilor comunităţii academice în procesele de transfer de cunoştinţe.

Factori de succes

Au fost identificaţi următorii factori de succes:

- CUI este o instituţie dinamică şi relativ tânără, care susţine deschiderea spre noi orizonturi şi creativitatea facultăţilor sale, studenţilor săi şi cea a membrilor personalului administrativ.
- procesele de luare a deciziilor la CUI implică, de obicei, diferite părţi interesate şi respectă principiile transparenţei şi responsabilităţii. Faptul că are acest tip de cultură corporativă, încorporată în activităţile principale ale instituţiei, cu siguranţă contribuie la succesul oricărei iniţiative noi, fie că aceasta e legată de reorganizarea structurală sau de schimbarea mentalităţilor şi a percepţiilor.

6. Colegiul Universitar Internaţional, Bulgaria

Promovarea învăţării pe tot parcursul vieţii

1. Condiţii generale

Precondiţii contextuale

Conceptul de a învăţa din leagăn până în mormânt datează încă din antichitate şi învăţarea pe tot parcursul vieţii este o parte componentă a misiunii şi activităţilor tuturor instituţiilor moderne de învăţământ superior din prezent. Scopul de a implica instituţiile de învăţământ superior în procesul de predare şi formare dincolo de sistemul de învăţământ superior este menit pentru a sprijini dezvoltarea economiei bazate pe cunoaştere, pentru a contribui la dezvoltarea personală şi iniţiativei cetăţenilor şi pentru a susţine incluziunea socială.

În Bulgaria, statisticile cu privire la numărul de studenţi cu vârste cuprinse între 25 şi 64, implicaţi în orice tip de activitate de învăţare pe tot parcursul vieţii, prezintă, în ultimii ani, o imagine destul de sumbră. În 2011, doar 1,3% din acest grup şi în 2012 doar 1,5%, au participat la educaţia formală sau non-formală, în comparaţie cu nivelul mediu de 9% din UE în ansamblu. Strategia Naţională de învăţare continuă din Bulgaria se străduieşte să lupte cu această problemă. În conformitate cu tendinţele universale actuale din învăţământul superior şi în lumina Strategiei Naţionale de Învăţare pe tot parcursul vieţii din Bulgaria, CUI a înfiinţat o nouă infrastructură care să promoveze învăţarea pe tot parcursul vieţii la nivel instituţional, regional şi naţional. În prezent, instituţia prin intermediul Academiei sale pentru Educaţie Continuă şi Formare Profesională oferă consumatorilor şi clienţilor externi o gamă largă de servicii educaţionale pentru învăţarea pe tot parcursul vieţii. Activităţile Academiei sunt strâns legate de eforturile de a sprijini transferul de cunoştinţe de la CUI spre lumea de afaceri şi societatea civilă şi de a contribui la dezvoltarea comunităţii locale.

Cu toate acestea, în afară de realizarea aşa-numitei a treia misiuni, promovarea învăţării pe tot parcursul vieţii la CUI sprijină, în acelaşi timp, măsurile de diversificare a surselor de finanţare din cadrul instituţiei. În calitate de instituţie privată de învăţământ superior, în contextul Legii învăţământului superior din Republica Bulgaria, CUI nu beneficiază de finanţare din bugetul de stat. Faptul de a se baza exclusiv pe taxele de şcolarizare ale studenţilor nu s-a dovedit a fi o acţiune durabilă. Prin urmare, a fost necesară o abordare antreprenorială

inovatoare în scopul de a identifica şi de a lansa noi oportunităţi de finanţare.

Analizând fezabilitatea noii infrastructuri stabilite în cadrul instituţiei, a fost subliniat faptul că fiind singura instituţie de învăţământ superior din oraş, CUI are cea mai bună echipă de lectori şi experţi în domeniul afacerilor, managementului, turismului şi predării limbilor străine. Prin urmare, are un avantaj competitiv puternic în raport cu alţi furnizori de oportunităţi de învăţare pe tot parcursul vieţii din oraşul Dobrich şi din regiune, cu şanse foarte bune de a reuşi.

Scopuri şi obiective

Academia pentru Educaţie Continuă şi Formare Profesională a fost înfiinţată în 2010. Aceasta reprezintă o unitate administrativă independentă în cadrul CUI şi este reglementată de art. 14.2 din Norme legale şi Regulamente. Scopul său principal este de a crea, oferi şi promova oportunităţile de învăţare pe tot parcursul vieţii şi activităţile care pot include formarea profesională şi a competenţelor profesionale, perfecţionarea nivelului de cunoştinţe, dezvoltarea de competenţe transferabile, proiectarea de noi cursuri şi programe de studii profesionale, consiliere în cariera profesională, validarea competenţelor non-formale şi informale, analiza pieţei muncii şi nevoilor de formare etc. În anul 2011, Academia a elaborat şi a propus pentru discuţie o Strategie pentru Educaţia Permanentă în cadrul CUI. Strategia a fost aprobată de către Consiliul Rectorului CUI şi trasează principalele priorităţi pe care instituţia în ansamblu şi Academia, în special, trebuie să le urmeze în următorii cinci ani în domeniul învăţării pe tot parcursul vieţii. Acestea includ:

- Elaborarea şi emiterea de programe de formare relevante pentru nevoile pieţei forţei de muncă, care să sporească şansele de angajare ale studenţilor;
- Oferirea de oportunităţi flexibile şi accesibile de învăţare continuă pentru stagiarii cu diverse formări, profiluri şi necesităţi profesionale;
- Realizarea unor standarde de înaltă calitate de formare şi predare;
- Introducerea şi implementarea metodelor de predare şi formare inovatoare, inclusiv utilizarea TIC şi abordărilor interdisciplinare cu scopul de a stimula spiritul antreprenorial şi inovarea;
- Dezvoltarea unor mecanisme eficiente de incluziune socială şi acces la formarea profesională şi educaţia continuă a grupurilor dezavantajate pe piaţa forţei de muncă, precum şi sporirea gradului

de conştientizare privind învăţarea pe tot parcursul vieţii în rândul tuturor grupurilor sociale;

- Dezvoltarea mecanismelor durabile de acumulare de fonduri şi eficientizare a costurilor;
- Asigurarea unui management eficient al Academiei şi schimbul de bune practici în domeniul leadership-ului şi managementului schimbării cu managementul superior şi alte unităţi administrative ale CUI.

Activităţile Academiei sunt destinate în principal pentru următoarele grupuri ţintă:

- Studenţi adulţi: îmbătrânirea populaţiei din Bulgaria şi nivelul scăzut de ocupare din rândul populaţiei în vârstă de peste 50 de ani reprezintă o provocare serioasă pentru societate şi economia naţională şi regională;
- Studenţi tineri şomeri: şomajul în rândul tinerilor din Bulgaria la sfârşitul anului 2013 a fost de 28,5%, deci aproape cu 5% mai mare decât nivelul mediu de 23,6% din UE;
- Studenţi defavorizaţi, grupuri care includ imigranţi şi studenţi cu nevoi speciale;
- Angajaţi sau şomeri interesaţi sau impuşi să-şi perfecţioneze cunoştinţele şi competenţele în scopul de a se adapta mai bine la nevoile pieţei muncii;
- Foşti absolvenţi ai CUI;
- Studenţi internaţionali de la CUI.

În general, perfecţionarea competenţelor oferite de programele de educaţie continuă şi oportunităţile de formare profesională, oferite de Academia de la CUI, includ lipsa de competenţe suficiente digitale, transversale, de limbi străine şi de comunicare, competenţe ecologice, lipsa cunoştinţelor legate de oportunităţile de antreprenoriat, precum şi de expertiză din domeniul turismului receptor, turismului rural, agriculturii, contabilităţii şi finanţelor etc.

2. Implementare

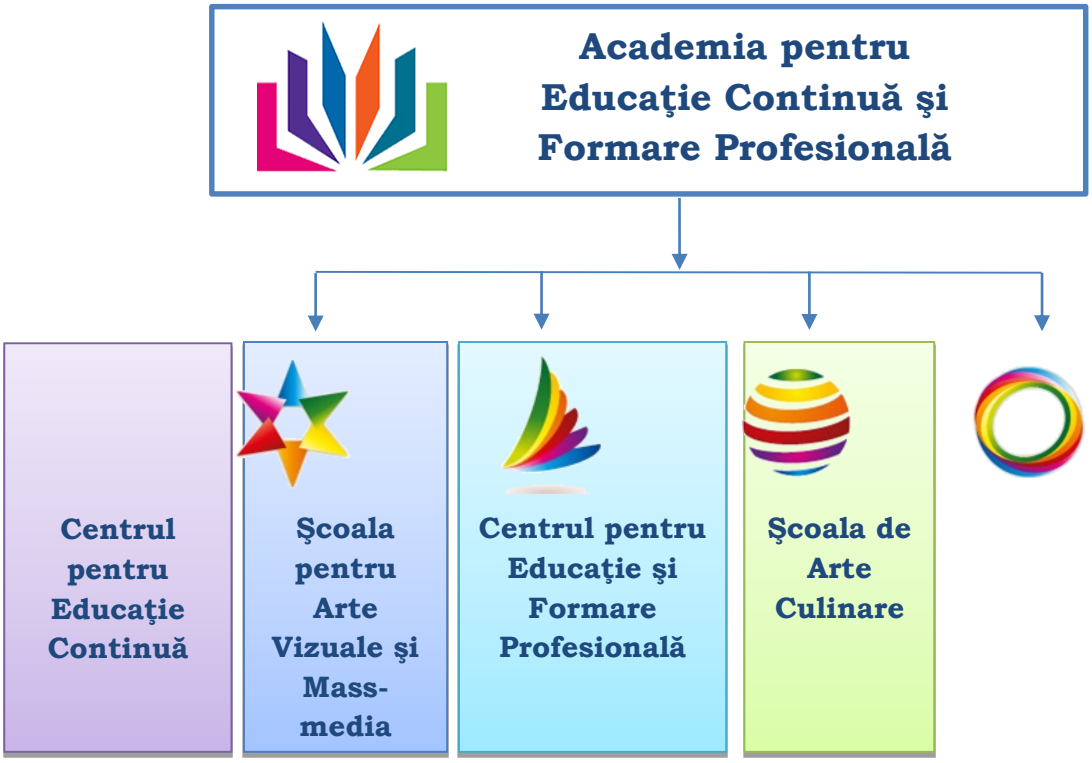
Strategie şi acţiuni

Academia de Educaţie Continuă şi Formare Profesională a fost înfiinţată ca urmare a activităţilor de formare profesională şi de educaţie continuă, realizate anterior în cadrul diferitelor iniţiative şi prin intermediul implicării membrilor personalului ce îndeplineau diferite roluri şi responsabilităţi în cadrul CUI.

Precum este indicat mai jos, în Schema 1, Academia cuprinde următoarele patru secţiuni:

- Centrul pentru Formare Continuă: oferă absolvenţilor CUI o varietate de cursuri care vizează perfecţionarea competenţelor obţinute şi viitoarea dezvoltare profesională;
- Şcoala de Arte Culinare: oferă cursuri de formare, exclusiv în domeniul artelor culinare, ca urmare a cooperării dintre CUI şi Academia Culinară HRC şi se bazează pe experienţa şi expertiza din domeniul managementului ospitalier, pe care CUI a obţinut-o de-a lungul anilor;
- Şcoala de Arte Plastice şi Mass-media: sprijină iniţiativele de formare interdisciplinară, inclusiv oferă cursuri şi module în Managementul Artelor;
- Centrul de Educaţie şi Formare Profesională este o parte a sistemului de învăţământ profesional şi este înregistrat în conformitate cu Legea Învăţământului şi Formarea Profesională din Bulgaria; Centrul organizează cursuri de formare care finalizează cu acordarea de certificate profesionale sau calificări profesionale specifice.

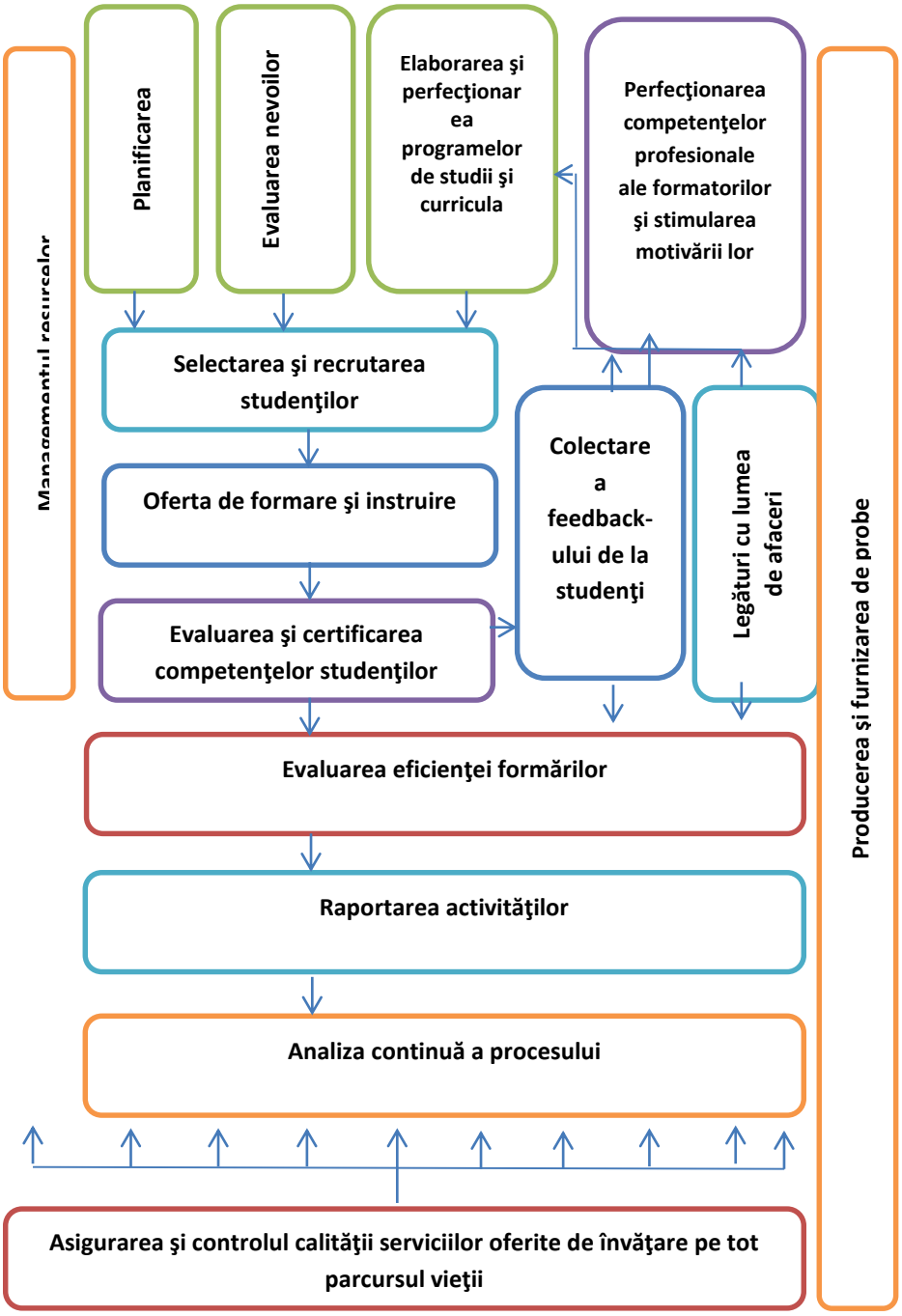
Schema 1
Structura Academiei pentru Educaţie Continuă şi Formare Profesională



După cum s-a menţionat deja, pe de o parte, activităţile Academiei au scopul de a promova învăţarea pe tot parcursul vieţii şi de a contribui la procesul de transfer de cunoştinţe în cadrul CUI, pe de altă parte, Academia a fost înfiinţată în urma eforturilor de diversificare a surselor de finanţare a CUI şi pentru a contribui la stabilitatea financiară a instituţiei. În acest sens, activităţile Academiei sunt urmate îndeaproape şi conduse de Prorectorul pentru Finanţe al CUI. Fiecare dintre cele patru unităţi este condusă de un director, care raportează Prorectorului pentru Finanţe.

Cele patru unităţi sunt angajate într-o varietate de activităţi şi activează atât independent, cât şi în strânsă colaborare una cu alta. Principalele activităţi şi procese, ce au loc în cadrul Academiei, sunt prezentate mai jos în Schema 2:

Schema 2
Activităţile şi procesele realizate în cadrul Academiei pentru Educaţie Continuă şi Formare Profesională



Monitorizare şi evaluare
Activităţile Academiei sunt monitorizate îndeaproape şi evaluate trimestrial. Fiecare dintre cele patru unităţi pregăteşte un raport trimestrial, concentrându-se pe astfel de indicatori ca numărul de participanţi instruiţi, cheltuielile efectuate, veniturile atrase etc. Responsabilitatea sporită a activităţilor Academiei este legată de faptul că performanţa sa este considerată crucială pentru perspectiva stabilităţii financiare a instituţiei.

Finanţarea şi eficienţa costurilor
Academia este finanţată din veniturile generate de propriile sale activităţi.

Sustenabilitate
Rezultatele pozitive ale Academiei înregistrate până acum arată un potenţial ridicat pentru sustenabilitatea unităţii. Ea devine tot mai populară în regiune, ca fiind unul dintre furnizorii cei mai experimentaţi şi calificaţi de servicii de învăţare pe tot parcursul vieţii. În cazul unei gestionări corespunzătoare, Academia ar putea deveni o sursă durabilă de venituri pe termen lung pentru instituţie în ansamblu.

Transferabilitate şi generalizare
În prezent, majoritatea instituţiilor de învăţământ superior se confruntă cu provocări serioase în realizarea diversificării surselor de finanţare instituţională. Furnizarea serviciilor de formare continuă, ca o activitate complementară şi în contextul politicii instituţionale de transfer de cunoştinţe, ar putea fi relevantă pentru orice instituţie de învăţământ superior, care este interesată să-şi comercializeze produsele sale educaţionale şi să încerce să maximizeze potenţialul personalului său academic.

3. Rezultate

Realizări
În ultimii trei ani, Academia a realizat următoarele rezultate:

- 1117 persoane instruite la cursurile din domeniul afacerilor şi managementului, contabilităţii, antreprenoriatului, managementului vânzărilor, administrării afacerilor, sistemului bancar, afacerilor agricole, turismului şi animaţiei, ospitalităţii etc.
- 799 de persoane instruite în cadrul cursurilor din domeniul IT, de limbă engleză, germană, spaniolă şi chineză.

În plus, când a fost cazul, Academia a participat în calitate de partener sau ca furnizor de servicii educaţionale şi consultative într-un număr mare de proiecte cu finanţare europeană.

Factori de succes

Personalul Academiei demonstrează abilităţi antreprenoriale, care sunt esenţiale pentru succesul unităţii. Prezenţa spiritului antreprenorial şi capacităţii de a lucra sub presiune sunt esenţiale pentru promovarea eficientă a activităţilor Academiei, bunei gestionări a resurselor şi organizării eficiente şi facilitării activităţilor. Faptul că CUI este singura instituţie de învăţământ superior din oraş a fost un factor cheie care a asigurat succesul activităţilor de formare, desfăşurate în cadrul Academiei.

Efecte neintenţionate

Următoarele efecte secundare legate de activităţile Academiei au fost înregistrate la CUI:

- Motivaţie sporită printre lectorii şi profesorii CUI implicaţi în activităţile de formare facilitate de Academie. Academia le-a oferit oportunităţi suplimentare de muncă şi venituri pentru ca ei să-şi maximizeze potenţialul şi să-şi îmbunătăţească competenţele.

7. Colegiul Universitar Internaţional, Bulgaria

Colaborarea dintre CUI şi Academia Culinară HRC, Bulgaria: sporirea transparenţei şi sinergiei dintre nivelele 5 şi 6A a Cadrului Naţional al Calificărilor

1. Condiţii generale

Precondiţii contextuale

CUI oferă specialităţi la ciclul de licenţă, orientate spre practică în domeniul afacerilor, managementului, ospitalităţii şi turismului. Specialitatea cu durata de trei ani în Managementul Internaţional în Industria Ospitalităţii, oferit în limba engleză şi în strânsă colaborare cu Universitatea Metropolitană din Cardiff, Marea Britanie, a dus la acordarea titlului de licenţiat profesionist în Managementul Internaţional în Industria Ospitalităţii, eliberat de CUI, care este echivalent cu nivelul 6A din Cadrul Naţional al Calificărilor şi titlul de licenţiat (Hons) de la Universitatea Metropolitană din Cardiff.

În timp ce transferul şi recunoaşterea creditelor şi a perioadelor de studiu în cadrul aceluiaşi nivel de învăţământ superior este puternic susţinută în zilele noastre atât la nivel naţional, cât şi european, transferul de credite între diferitele niveluri de învăţământ şi validarea cunoştinţelor şi competenţelor dobândite în afara sistemului de învăţământ superior, pare a fi încă o iniţiativă provocatoare. Ghidul de utilizare a ECTS, publicat în 2009, şi mai precis, informaţia din p. 4.5.2, privind recunoaşterea studiilor non-formale şi informale, pare a fi adesea tratată ca o simplă recomandare, care ar putea fi, prin urmare, pusă uşor deoparte şi ignorată. În acest sens, colaborarea şi parteneriatul stabilit între CUI şi Academia Culinară HRC din Bulgaria ar putea fi cu siguranţă considerate ca o inovaţie şi un exemplu de bună practică din Bulgaria.

Academia Culinară HRC oferă un program integrat de formare profesională de doi ani în Arte Culinare, care cuprinde patru semestre, două dintre care sunt realizate la instituţia din Bulgaria şi alte două finalizate în condiţii reale de lucru în restaurante şi bucătării de profil înalt din întreaga lume. La finalizarea programului de Arte Culinare, studenţii obţin un certificat profesional ce poate fi egalat cu nivelul 5 din Cadrul Naţional al Calificărilor din Bulgaria. Cele două semestre de studiu, realizate în sediul Academiei Culinare HRC din Bulgaria, cuprind o serie de module şi cursuri legate de managementul afacerilor

şi ospitalităţii care sunt, de asemenea, predate la CUI în primul an de studii în cadrul programului de licenţă în Managementul Internaţional în Industria Ospitalităţii.

CUI a colaborat de la bun început cu Academia Culinară HRC, când aceasta s-a deschis în incinta CUI din Dobrich. Cele două instituţii împart nu numai facilităţile, ci şi alte resurse, cum ar fi resursele umane, infrastructura de afaceri şi know-how-ul. Parteneriatul stabilit între acestea prevede înscrierea studenţilor la Academia Culinară HRC la specialitatea Managementul Internaţional în Industria Ospitalităţii la CUI şi include recunoaşterea creditelor şi a perioadelor de studii realizate de studenţii Academiei Culinare HRC, cu condiţia ca aceştia decid să-şi continue studiile la CUI la ciclul licenţă în domeniul Managementului Internaţional în Industria Ospitalităţii.

Condiţia de bază este de a evita învăţarea repetată a modulelor deja predate studenţilor în timp ce aceştia au frecventat cursurile Academiei Culinare HRC. Mai mult decât atât, la întoarcerea acestora la CUI pentru a se înregistra în calitate de studenţi în anul 2, după ce au petrecut unul sau mai mulţi ani la muncă în străinătate în domeniul managementului de producţie (bucate şi băuturi), absolvenţii Academiei Culinare HRC demonstrează o serie de competenţe şi cunoştinţe care au fost dobândite prin intermediul învăţării informale şi formale în condiţii de muncă internaţionale.

Scopuri şi obiective

Obiectivele parteneriatului stabilit între CUI şi Academia HRC sunt trei la număr, deoarece s-a considerat benefică posibilitatea absolvenţilor Academiei Culinare HRC de a se transfera la CUI, şi cea a absolvenţilor CUI la Academia Culinară HRC. Parteneriatul dintre cele două instituţii garantează transparenţa programelor de studii în Arte Culinare şi Managementul Internaţional în Industria Ospitalităţii şi permite recunoaşterea creditelor pentru modulele predate la ambele instituţii. Această măsură încurajează absolvenţii programului de formare profesională să-şi continue studiile în domeniul industriei ospitalităţii şi să obţină o calificare de studii superioare.

Înmatricularea la CUI după finalizarea studiilor la Academia Culinară HRC are loc, de obicei, cel puţin doi ani după ce bucătarii calificaţi au lucrat şi au dobândit experienţă profesională solidă pe piaţa forţei de muncă, activând în instituţii axate pe managementul de producţie (bucate şi băuturi) din întreaga lume. Absolvenţilor Academiei HRC li se oferă de asemenea posibilitatea de a aplica pentru validarea

abilităţilor şi cunoştinţelor obţinute în urma studiilor informale şi formale. Academia de Educaţie Continuă şi Formare Profesională din cadrul CUI a dobândit o experienţă vastă în trecut în domeniul validării studiilor anterior obţinute şi oferă acest tip de servicii.

Pentru Academia Culinară HRC, colaborarea cu CUI este benefică, deoarece oferă studenţilor Academiei o perspectivă atractivă de a obţine studii superioare. Acest lucru creează pentru Academie un avantaj competitiv, în comparaţie cu alte instituţii VET (Vocational Education and Training/Învăţământ şi Formare Profesională) din Bulgaria care oferă învăţământ şi formare profesională de nivelul 5. CUI, pe de altă parte, apreciază mult posibilitatea de a înmatricula studenţi cu experienţă profesională şi cunoştinţe acumulate pe piaţa forţei de muncă. Acest lucru este în conformitate cu obiectivul strategic al instituţiei de a atrage mai mulţi studenţi "non-tradiţionali" şi de a oferi acces flexibil la învăţământul superior, ca parte a eforturilor sale de a spori nivelurile atinse la nivel regional şi naţional.

2. Implementare

Strategie şi acţiuni

Colaborarea dintre CUI şi Academia Culinară HRC cuprinde următoarele activităţi principale:

1) CUI oferă asistenţă şi îndrumare în procesul de elaborare şi predare a următoarelor module în Arte Culinare HRC:

Semestrul 1: Introducere în Industria Hotelieră şi a Turismului; Comunicaţiile de afaceri; Abilităţi de leadership; Introducere în Marketingul ospitalier.

Semestrul 3: operaţiuni F&B (bucate şi băuturi) şi deservirea mesei; Catering şi Managementul evenimentelor; Operaţiuni de servicii de restaurant.

2) Promovarea continuă a parteneriatului cu scopul de a disemina posibilitatea de a obţine studii superioare în rândul studenţilor Academiei Culinare HRC.

3) Înmatricularea absolvenţilor Academiei Culinare HRC la CUI.

Procesul include următoarele etape principale:

- Candidatul aplică la studii la CUI şi depune, împreună cu formularul pentru înscriere, portofoliul său care cuprinde documente legate de experienţa sa relevantă de muncă în domeniul ospitalităţii internaţionale, precum şi certificatul său emis de Academia Culinară HRC, inclusiv recomandări ale foştilor formatori sau angajatori, dacă este cazul.

- Comisia de admitere de la CUI se consultă cu oficiul Afacerilor studenţeşti de la CUI cu privire la rezultatele studiilor şi recunoaşterea creditelor obţinute pentru modulele Academiei Culinare HRC predate în semestrul 1 şi semestrul 3, precum sunt enumerate mai sus.
- Comisia de admitere a CUI se consultă cu Academia de Educaţie Continuă şi Formare Profesională din cadrul CUI în ceea ce priveşte documentele ce atestă experienţa profesională.
- După ce a luat în considerare rezultatele consultărilor interne efectuate la CUI, comisia de admitere ia decizia cu privire la recunoaşterea creditelor şi a studiilor anterioare ale solicitantului. Ca urmare a acestei decizii, solicitantul poate fi înmatriculat ca student în anul doi (ciclul I licenţă) la specialitatea Managementul Internaţional în Industria Ospitalităţii la CUI sau se recomanda înmatricularea acestuia în anul 1, în cazul în care lipsesc probe suficiente.

Monitorizare şi evaluare

Parteneriatul este monitorizat şi evaluat la CUI ca parte a procedurii interne de evaluare a impactului cooperării CUI cu organizaţii externe. Indicatorii pentru măsurarea succesului acestui parteneriat includ numărul de studenţi ai Academiei Culinare HRC şi absolvenţii înmatriculaţi la CUI, numărul de noi parteneriate stabilite în domeniul managementului ospitalităţii etc.

Finanţarea şi eficienţa costurilor

Mecanismele de finanţare privind colaborarea dintre CUI şi Academia Culinară HRC sunt simple şi transparente. Conform acordului dintre cele două instituţii, atâta timp cât studentul studiază la Academia Culinară HRC, el/ea plăteşte acesteia taxa de şcolarizare. După înscrierea la CUI absolvenţii Academiei Culinare HRC achită studiile de licenţă în conformitate cu politica CUI privind taxele de şcolarizare a studenţilor şi sprijinul financiar acordat acestora. Trebuie de remarcat faptul că CUI oferă burse de merit studenţilor săi, iar absolvenţii Academiei Culinare HRC, înmatriculaţi la CUI, se bucură de acelaşi acces la sprijinul financiar pentru studenţi ca şi ceilalţi studenţi ai CUI.

Sustenabilitate

Cooperarea dintre cele două instituţii ar putea deveni durabilă numai în cazul în care aceasta continuă să fie aprobată şi susţinută de conducerea superioară a ambelor instituţii. Deşi până în prezent aceasta este considerată de succes, ea este, în acelaşi timp fragilă din cauza naturii

sale facultative. Modificările apărute în organele de conducere ar putea duce la revizuirea mecanismelor de colaborare şi ar putea prezenta o ameninţare pentru parteneriat. Tot ce are un caracter inovator şi creativ are de multe ori şi un caracter de incertitudine.

Transferabilitate şi generalitate

Ţinând cont faptul, că recunoaşterea studiilor anterioare şi validarea competenţelor şi cunoştinţelor obţinute prin învăţarea informală şi non-formală reprezintă o prioritate puternic susţinută la nivel european, bunele practici legate de aceste activităţi ar trebui să fie uşor transferabile. Cu toate acestea, legislaţiile sau autorităţile naţionale aleg să amâne sau să nu susţină aceste procese. Existenţa barierelor suplimentare la nivel naţional pot, prin urmare, face ca mecanismele de dezvoltare a unui parteneriat, similar cu cel stabilit între CUI şi Academia Culinară HRC, să nu fie aplicabile în ţările în care acestea există.

3. Rezultate

Realizări

Până în prezent, mai mult de treizeci de studenţi sau absolvenţi ai Academiei Culinare s-au transferat la CUI pentru a-şi continua studiile la ciclul I (licenţă). În plus, în rezultatul promovării noii specialităţi din cadrul Academiei Culinare HRC printre angajatorii şi angajaţii din industria ospitalităţii şi turismului la nivel naţional şi internaţional, s-a înregistrat o îmbunătăţire a gradului de răspândire generală a informaţiei cu privire la specialitatea Managementul Internaţional în Industria Ospitalităţii. În urma colaborării cu Academia Culinară HRC, CUI a reuşit, de asemenea, să-şi dezvolte în continuare infrastructura şi reţelele de afaceri ospitaliere.

Factori de succes

Constituirea unei conexiuni între diferite nivele de învăţământ este considerată drept o iniţiativă îndrăzneaţă în sistemele educaţionale conservatoare, cum ar fi cel din Bulgaria, un sistem în care un număr mare de reforme aşteaptă să fie puse în aplicare. Faptul de a avea un spirit antreprenorial corect şi de a favoriza inovarea şi schimbarea, reprezintă o condiţie majoră pentru succes atunci, când două instituţii de învăţământ iniţiază o sinergie între diferite nivele de învăţământ şi se lansează într-o călătorie de învăţare în comun. Dezvoltarea şi implementarea strategiei de comunicare eficientă pentru a spori gradul de conştientizare a posibilităţilor oferite studenţilor şi absolvenţilor Academiei, s-a dovedit a fi crucială pentru succesul colaborării. Şi nu în ultimul rând, implicarea reprezentanţilor mediului de afaceri în elaborarea şi predarea programelor incluse în Artele Culinare şi Managementul Internaţional al Industriei Ospitalităţii asigură relevanţa şi fezabilitatea parteneriatului.

8. Institutul Politehnic din Bragança, Portugalia

Schimbarea structurilor de guvernare instituţională

1. Condiţii generale

În perioada 2006 - 2012 Institutul Politehnic din Bragança (IPB) a suferit evoluţii şi modificări semnificative, care au coincis cu începutul unei perioade relevante de transformare la nivel academic şi legislativ. Publicarea legislaţiei cu privire la titlurile şi diplomele de studii superioare obţinute a avut loc în 2006 (Decretul-Legea nr. 74 din 24 martie 2006) şi acest lucru a reprezentat, în practică, începutul necesităţii de a adecva oferta academică a învăţământului superior la procesul de la Bologna. Pentru învăţământul superior politehnic aceasta a reprezentat, de asemenea, posibilitatea de a oferi studii de master şi de a extinde cursurile scurte de pregătire profesională în ciclul întâi.

Noua legislaţie naţională privind învăţământul superior, de asemenea, datează din această perioadă, în special, aprobarea programului de evaluare a sistemului de învăţământ superior portughez (Ordinul nr 484 din 9 ianuarie 2006), aprobarea cadrului legal pentru evaluarea învăţământ superior (Legea nr 38 din 16 august 2007), crearea Agenţiei pentru evaluarea şi acreditarea învăţământului superior (Decretul-Legea nr 369 din 5 noiembrie 2007), precum şi aprobarea noului cadru legal pentru instituţiile de învăţământ superior (Legea nr 62 din 10 septembrie 2007). Confruntat cu aceste modificări legislative, IPB a introdus modificări în statutul său pe parcursul anului 2008, şi acestea au fost aprobate prin Ordinul Legislativ nr. 62 din 5 decembrie 2008.

În plus, schimbările generale juridice au afectat statutul personalului didactic a învăţământului politehnic superior (Decretul-lege nr. 207 din 31 august 2009, şi Legea nr. 7 din 13 mai 2010), ceea ce a dus la schimbări în componenţa personalului didactic din aceste instituţii. Ca urmare, IPB a aprobat Regulamentul de recrutare, selectare şi angajare a personalului didactic din IPB (Regulamentul nr. 290 din 10 mai 2011), a definit lista domeniilor disciplinare ale IPB (Ordinul nr. 8704 din 28 iunie 2011), a aprobat Regulamentul de recrutare a personalului didactic special angajat, (Ordinul nr. 12825 din 09 august 2010, înlocuit ulterior prin Ordinul nr. 8895 din 5 iulie 2011) şi a aprobat Regulamentul sistemului de evaluare a performanţelor cadrelor didactice (Ordinul nr. 14 din 10 ianuarie 2011).

Precum am menţionat anterior, în 2006, Ministerul portughez al Ştiinţei, Tehnologiei şi Învăţământului Superior (MCTES) a început să facă

evaluarea internaţională a învăţământului superior, implicând următoarele organizaţii: Organizaţia pentru Cooperare Economică şi Dezvoltare (OECD), Asociaţia Europeană pentru Asigurarea Calităţii în Învăţământul Superior (ENQA) şi Asociaţia Universităţilor Europene (EUA). OECD a evaluat performanţa sistemică a învăţământului superior portughez într-un context internaţional, în timp ce ENQA şi-a axat analiza pe sistemul de acreditare şi de evaluare a calităţii. În plus, a fost implementat un program voluntar de evaluare instituţională (IEP), care era coordonat de EUA. IEP este o comunitate independentă de servicii, care oferă evaluări pentru a sprijini instituţiile participante în dezvoltarea continuă a managementului strategic şi a culturii calităţii interne a acestora.

Programul IEP a fost lansat în 2006 şi a inclus primele zece instituţii de învăţământ superior din Portugalia, atât universităţi simple, cât şi de profil politehnic, atât de stat, cât şi private. IPB a fost selectat pentru acest prim program de evaluare şi a efectuat un proces de monitorizare, în 2011, identificând impactul evaluării iniţiale în dezvoltarea instituţiei, în special, prin evaluarea experienţelor şi modificărilor implementate după evaluarea iniţială şi propunând noi măsuri de schimbare pe viitor.

Publicarea noului Regim Juridic al Instituţiilor de Învăţământ Superior (RJIES) şi modificarea ulterioară a statuturilor au permis IPB să schimbe structura şi atribuţiile organelor de guvernare la nivel central şi educaţional. Acest lucru a derivat şi din restricţiile impuse de noua legislaţie naţională, din evaluarea instituţională internă, dar şi din contribuţia adusă de evaluatorii externi, şi anume echipa de evaluare a EUA.

2. Implementare

Institutul Politehnic din Bragança şi contextul naţional al acestuia (conform echipei EUA):

"IPB este o instituţie de învăţământ superior non-universitar. Acesta este situat în Bragança, în nord-vestul Portugaliei, în apropiere de graniţa cu Spania. IPB este format din mai multe şcoli sau facultăţi. Cele patru şcoli de Agricultură, Educaţie, Tehnologie şi Management, şi Sănătate se află în Bragança. Şcoala de Comunicare, Administraţie şi Turism se află în Mirandela, la aproape 60 km distanţă. Ca instituţie politehnică situată într-o regiune de provincie cu o structură economică destul de slabă, IPB are de îndeplinit un rol central, şi anume, de a contribui la viaţa economică, socială şi culturală a regiunii Trás-os-Montes. Cu excepţia unei mici instituţii de învăţământ superior private

din Mirandela, IPB este singura instituţie de învăţământ superior din zonă."

Conform noii legislaţii şi noilor statute, IPB a efectuat modificări semnificative în structura sa şi sarcinile organelor de guvernare la nivel central şi educaţional.

Organele de guvernare centrală (IPB)

Consiliul General

Conform RJIES, Consiliul General este compus din 25 de membri, 14 reprezentanţi ai cadrelor didactice şi cercetătorilor (aleşi de colegii lor şi în proporţie cu dimensiunea fiecărei şcoli), trei reprezentanţi ai studenţilor (aleşi de colegi printr-o companie electorală), un reprezentant al personalului non-didactic şi non-cercetător şi şapte personalităţi externe cu merite, cunoştinţe şi experienţă recunoscută pentru IPB. Persoanele externe sunt aprobate de către membrii Consiliului Intern după ce sunt aleşi. Mandatul membrilor aleşi şi aprobaţi este de patru ani (cu excepţia studenţilor, pentru ei acesta este de doi ani). Principalele sarcini ale Consiliului General includ alegerea preşedintelui IPB şi modificarea statutului instituţiei. De competenţa Consiliului General, la propunerea preşedintelui institutului, ţine aprobarea planului strategic, planurile şi rapoartele de activitate, propunerile bugetare anuale, crearea, modificarea sau desfiinţarea unităţilor organice (şcoli), precum şi stabilirea taxelor de studii ale studenţilor.

Deşi, prima dată, nu a fost introdus în prezentul Statut, Consiliul General are acum un rol mult mai important în cadrul instituţiei, conform celor stabilite de către RJIES, pe lângă care se enumeră competenţa de a alege preşedintele IPB, evaluarea planurilor şi rapoartelor de activitate şi bugetele respective, deopotrivă cu participarea activă a membrilor externi, contribuind astfel la dezvoltarea strategică a instituţiei. Acest organ se întruneşte cel puţin de patru ori pe an şi a promovat până acum mai multe întâlniri tematice între membrii externi şi directorii şcolilor. Aceasta a avut ca scop asigurarea unei viziuni externe şi evaluarea dezvoltării strategice a mai multor discipline din cadrul instituţiei.

Preşedintele

Potrivit RJIES preşedintele IPB este organul superior de guvernare şi de reprezentare externă a Institutului. Precum s-a menţionat anterior, acest organ este ales de către Consiliul General. Mandatul preşedintelui are o durată de patru ani şi poate fi reînnoit o singură dată. Preşedintele exercită preşedinţia în diferite domenii de activitate, numeşte

vicepreşedinţii (maximum trei) şi pro-preşedinţii (într-un număr aprobat de Consiliul General, după înaintarea propunerii preşedintelui). Printre sarcinile preşedintelui se enumeră întocmirea şi prezentarea la Consiliul General a planului strategic, planurilor şi rapoartelor de activitate anuală, precum şi bugetelor anuale.
Preşedintele este de asemenea responsabil pentru înfiinţarea, suspendarea şi închiderea specialităţilor, de deciziile cu privire la anunţarea concursurilor, numirea şi încheierea contractelor cu personalul, reglementările de evaluare a cadrelor didactice şi a studenţilor; monitorizarea gestionării administrative şi financiare a IPB, numirea personalului didactic şi non-didactic, numirea administratorului IPB şi administratorului de asistenţă socială.

De la primul termen al mandatului actual, preşedintele este asistat de doi vicepreşedinţi, unul responsabil de aspectele administrative şi financiare, celălalt de problemele academice şi relaţiile internaţionale. Ţinând cont de provocările strategice identificate, preşedintele IPB şi-a lărgit sfera sa de activitate în iunie 2007, numind două noi structuri ale preşedinţiei IPB cu reprezentarea diferitelor şcoli: Oficiul de Sprijin a Imaginii şi Studenţilor şi Oficiul de Promovare a Antreprenoriatului. Datorită caracterului de deschidere oferit de RJIES şi normelor stabilite în statutul IPB, în martie 2010, IPB a creat în mod oficial cele patru pro-preşedinţii existente în următoarele domenii: Sprijinul Imaginii şi a Studenţilor, Antreprenoriat, Afaceri Academice şi Sisteme de Informare. Aceste structuri au permis standardizarea politicilor şi procedurilor, precum şi coordonarea strategiilor de interes global pentru institut.

Consiliul de Conducere

Consiliul de Conducere are următoarele competenţe: managementul administraţiei, proprietăţii, finanţelor şi resurselor umane ale institutului; la propunerea preşedintelui acesta, de asemenea, aprobă structura serviciilor centrale ale Institutului şi unităţile sale structurale. Consiliul de Conducere include preşedintele IPB, cei doi vicepreşedinţi, administratorul IPB şi administratorul serviciilor de asistenţă socială.

Consiliul tehnico-ştiinţific al IPB

Odată cu modificarea statutului, IPB a luat decizia cu privire la regenerarea unei structuri centralizate pentru decizii ştiinţifice, a cărei misiune este de a proteja standardizarea strategiilor şi politicilor de dezvoltare, precum şi implementarea procedurilor combinate la nivel de şcoală şi la nivel de sferă ştiinţifică. Consiliul tehnico-ştiinţific al IPB este compus din 25 de membri, inclusiv preşedintele IPB care

prezidează; preşedinţii consiliilor tehnico-ştiinţifice ale şcolilor (care sunt în acelaşi timp directori) şi membrii consiliilor tehnice şi ştiinţifice ale şcolilor, aleşi în proporţie respectivă şi care reprezintă fiecare categorie profesională.

Preşedintele este asistat de un vicepreşedinte, numit de acesta din membrii consiliului. Mandatul membrilor Consiliului tehnico-ştiinţific are durata de patru ani. Consiliul tehnico-ştiinţific al IPB poate propune şi reglementa crearea, modificarea şi încheierea oricărui program de studii oferit de IPB, cu condiţia ca şcolile, în care acestea sunt oferite, să fie audiate în prealabil la acest subiect; poate promova articularea diferitelor unităţi organice şi coordona strategiile pe termen mediu şi lung în domeniile tehnice şi ştiinţifice.

Această structură ştiinţifică, centralizată şi reprezentativă, a jucat un rol-cheie în armonizarea politicilor şi în stabilirea strategiilor de dezvoltare ale instituţiei. De la crearea sa, Consiliul tehnico-ştiinţific a fost responsabil de proiectarea şi aprobarea noilor regulamente fundamentale. Din acestea putem evidenţia Regulamentul privind recrutarea, selectarea şi angajarea personalului didactic la IPB şi lista corespunzătoare de domenii disciplinare de la IPB; Regulamentul privind titlul de calificare; Regulamentul pentru cadrele didactice angajate în mod specific şi Regulamentul privind sistemul de evaluare a performanţelor cadrelor didactice de la IPB.

Consiliul permanent

Consiliul Permanent este un organ central nou, creat în conformitate cu noul statut şi este compus din preşedintele IPB, care prezidează consiliul, din vicepreşedinţi şi pro-preşedinţi ai IPB, directorii unităţilor organice, administratorul serviciilor de asistenţă socială şi administratorul IPB. Consiliul Permanent este o entitate sau un organ consultativ al preşedintelui IPB, al cărui obiectiv este de a omogeniza politicile, procedurile şi de a coordona strategiile de interes global ale institutului.

Acest consiliu formalizează existenţa unui organ esenţial pentru gestionare partajată şi responsabilitate comună în luarea deciziilor, urmată de actuala preşedinţie a IPB. Acesta se întruneşte frecvent pentru a evalua strategiile şi a decide cu privire la chestiuni pe termen scurt şi mediu. Acesta reprezintă, în acelaşi timp, o conexiune valoroasă între preşedinţie şi directorii de şcoli şi administraţia serviciilor de asistenţă socială.

Ombudsmanul studenţilor

Ombudsmanul (avocatul) studenţilor este o personalitate recunoscută, cu excelenţă academică şi un profesor al IPB, cu o reputaţie de integritate şi independenţă, numit de preşedintele IPB (această persoană nu poate îndeplini funcţii de conducere în cadrul Institutului sau şcolii sale). Ombudsmanul este numit pe o perioadă de patru ani, iar mandatul lui poate fi reînnoit o singură dată.

Fiind prevăzut de noua legislaţie şi statutul IPB, este preconizat ca activitatea Ombudsmanului să fie dezvoltată în colaborare cu sindicatele studenţeşti şi cu alte organe şi servicii ale institutului, şi anume cu şcolile şi consiliile pedagogice respective. Acesta este responsabil pentru examinarea reclamaţiilor studenţilor şi pentru a face recomandări în scopul de a proteja interesele studenţilor, în special, în aspectele ce ţin de procesul didactic şi asistenţa socială.

Organele de guvernare la nivel de şcoală

Directorul

În conformitate cu cele stabilite de către RJIES, fiecare unitate structurală are un director. Statutul precizează că directorul este ales în mod direct de către personalul didactic titular (70%), personalul nedidactic (15%) şi studenţii (15%) din şcoala respectivă. Directorul este asistat de doi vicedirectori, aleşi din rândul cadrelor didactice titulare ale şcolii. În plus, în conformitate cu ceea ce este stabilit în statut, directorul prezidează, de asemenea, atât Consiliul tehnico-ştiinţific, cât şi cel pedagogic al şcolii. Mandatul are o durată de patru ani şi poate fi reînnoit o singură dată.

Statutul IPB a decis să menţină alegerea directorilor şcolilor (în loc de numirea acestora de către preşedintele IPB), adăugând libertatea de a alege vicedirectorii şi de a prezida atât Consiliul tehnico-ştiinţific, cât şi cel pedagogic al şcolii.

Consiliul tehnico-ştiinţific

Conform RJIES fiecare şcoală are propriul consiliu tehnico-ştiinţific. Statutul IPB a stabilit că acest consiliu este prezidat de director, care este asistat de un vicepreşedinte, ales în mod liber, din rândul membrilor şcolii. Consiliul tehnico-ştiinţific este compus din 25 de membri, inclusiv directorul şcolii şi reprezentanţi din mai multe categorii profesionale şi cadre didactice titulare, care deţin titlul de specialist sau doctor în ştiinţe. Membrii acestui consiliu sunt aleşi pentru o perioadă de patru ani.

În comparaţie cu legislaţia anterioară, este important de menţionat că RJIES a impus o limitare privind dimensiunea acestor organe ştiinţifice,

la fel acesta a modificat cerinţele profesionale şi ştiinţifice faţă de membrii săi (Consiliul ştiinţific includea în trecut toţi reprezentanţii categoriilor profesionale şi personalul didactic titular care deţinea o diplomă de master sau de doctor).

Consiliul pedagogic

Consiliile pedagogice ale şcolilor sunt formate din profesori şi studenţi în proporţie egală. Conform statutului IPB, Consiliul pedagogic este prezidat de directorul şcolii şi este asistat de un vicepreşedinte, numit de către director, din rândul cadrelor didactice, care sunt membri ai acestui organ.

Consiliul este organizat în comitete de studii (compus din câte un student din fiecare an de studii şi dintr-un număr egal de cadre didactice, unul din ei fiind directorul pentru studii) şi reuniunea consiliului (compusă din preşedinte, directorii de studii şi câte un student din fiecare an de studii). Termenul mandatului cadrelor didactice de birou este de doi ani, iar al elevilor este de un an.

Departamentele

Departamentele sunt atât unităţi ştiinţifice, cât şi pedagogice, dedicate activităţilor didactice, de cercetare şi dezvoltare, precum şi de prestare a serviciilor. Consiliul tehnico-ştiinţific al IPB trebuie să reglementeze aceste structuri, după audierea şcolii respective.

Consiliul permanent

Fiecare şcoală are un consiliu permanent, format din directorul şcolii, care prezidează, vicedirectorii şi şefii de departamente. Este un organ consultativ al directorului şcolii, al cărui obiectiv este de a omogeniza politicile, procedurile şi de a coordona strategiile de interes global pentru şcoală.

3. Rezultate
Autoevaluarea şi evaluarea externă

Autoevaluarea

Modificările structurilor de guvernare ale IPB au fost puse în aplicare pentru a spori eficienţa acestora şi pentru a atinge obiectivele planului strategic. În urma recomandărilor echipei Programului de Evaluare Instituţională a EUA şi provocărilor strategice identificate ulterior, preşedinţia IPB a fost prelungită în iunie 2007, cu numirea a două noi persoane responsabile pentru două structuri de bază noi: Oficiul pentru susţinere a Imaginii şi Studenţilor şi Oficiul pentru Promovarea Antreprenoriatului. Prima structură se axează pe consolidarea

strategiilor de recrutare a studenţilor şi de îmbunătăţire a imaginii externe şi comunicării externe; a doua promovează antreprenoriatul şi inserţia profesională a studenţilor IPB.

După implementarea asigurată de noul cadru legislativ, în martie 2010, au fost create în mod oficial patru pro-preşedinţii în cele două direcţii deja menţionate şi încă alte două: pro-preşedinţia pentru Afaceri Academice care gestionează serviciile academice centrale şi diverse cereri de intrare din cadrul IPB; o altă pro-preşedinţie este în domeniul Sistemelor Informaţionale şi are scopul de a îmbunătăţi resursele instituţiei, în special, în domeniul comunicaţiilor, sistemelor şi bazelor de date manageriale şi dezvoltării aplicaţiilor software relevante pentru funcţionarea şi difuzarea instituţiei.

Crearea acestor structuri, plus permisiunea de a realiza proiecte şi iniţiative de importanţă strategică pentru dezvoltarea IPB, a permis standardizarea politicilor şi procedurilor, precum şi coordonarea eforturilor, implicând atât resursele centrale, cât şi resursele diverselor şcoli ale IPB. Cu acelaşi scop, IPB şi şcolile sale au decis crearea consiliilor permanente la nivel central şi în fiecare şcoală. Aceste consilii au caracter consultativ şi fac parte din diferite nivele de luare a deciziilor şi de reprezentare. IPB a revitalizat, de asemenea, Consiliul tehnico-ştiinţific a IPB, care a ajuns la un acord comun privind angajarea şi evaluarea performanţelor cadrelor didactice, precum a fost menţionat deja detaliat în raport.

Statutul IPB a decis să menţină alegerea directorilor şcolilor (în loc de numirea acestora de către preşedintele IPB), pentru că libertatea de alegere şi partajarea responsabilităţilor între cadrele didactice este extrem de apreciată. Directorul fiecărei şcoli trebuie să dirijeze cu preşedinţia atât a Consiliului tehnico-ştiinţific, cât şi a celui pedagogic, este asistat de doi vicedirectori şi vicepreşedinţi, reprezentând fiecare organ şi menţine o structură a departamentelor şi comitetelor de studii, care implică atât cadre didactice, cât şi studenţi.

În conformitate cu cadrul legal actual, IPB are un ombudsman al studenţilor, numit de către preşedinte, care are independenţă deplină în exercitarea funcţiilor sale şi nu deţine alte funcţii de conducere la nivel central sau la nivel de şcoală.

În cele din urmă, de asemenea, ar trebui să fie menţionat faptul că Consiliul General, susţinut de noul regim juridic, şi-a asumat responsabilitatea pentru alegerea preşedintelui instituţiei, implicând atât

membrii interni, cât şi externi. Opinia noastră este că lanţul actual de guvernare, stabilit de către sistemul juridic şi statut, permite gestionarea eficientă a instituţiei şi promovează o dezbatere şi o contribuţie suficientă pentru dezvoltarea IPB în general.

Evaluarea externă

Structurile de guvernare ale IPB au fost evaluate de echipa EUA pe parcursul etapei de monitorizare (raportul de monitorizare a fost publicat în luna martie 2012).

Următoarele paragrafe sunt preluate din raportul de evaluare externă:
"IPB a făcut progrese semnificative de la ultima vizită a echipei în 2007. Anterior caracterizat printr-un grad înalt de fragmentare, IPB apare acum ca o instituţie cu o colaborare sporită între unităţile sale constituente, cele cinci şcoli şi două zone-campus din Bragança şi Mirandela.

Instituţia are o nouă structură de guvernare, bazată pe o conducere puternică, încredere reciprocă şi angajament. De maximă importanţă va fi ca noile structuri să fie aplicate într-un mod care să asigure ca toţi membrii instituţiei să fie implicaţi în dezvoltarea şi schimbarea ce urmează.

În acest sens, Consiliul tehnico-ştiinţific trebuie să joace un rol important. Deşi legea nu prevede includerea studenţilor în acest Consiliu, aceasta, de asemenea, nu exclude în mod explicit participarea lor. Echipa recomandă, prin urmare, ca studenţii să fie consultaţi cu privire la toate aspectele relevante pentru ei, în special, problemele legate de predare şi învăţare.
Consiliul Permanent ar trebui să continue rolul său de forţă motrice pentru planificarea şi colaborarea internă. Faptul că acest grup de conducere centrală, anterior informal, a fost oficializat şi consolidat, este cu siguranţă o realizare. Echipa a avut, de asemenea, impresia că consolidarea realizată prin intermediul poziţiilor pro-rectorului a consolidat conducerea. Astfel, conducerea va trebui să evalueze din când în când faptul dacă Consiliul Permanent este în stare de a-şi îndeplini rolul de grup de conducere, în ceea ce priveşte planificarea şi metodele de lucru, membrii săi şi abilităţile şi portofoliile de sarcini reprezentate de către aceştia.

Includerea membrilor externi în Consiliul General, fapt prevăzut de lege, ar trebui să fie o acţiune foarte binevenită pentru o instituţie ca

IPB. Pe lângă funcţia sa pentru responsabilitate şi guvernare sănătoasă a instituţiei, preşedintele şi ceilalţi membri externi pot juca un rol esenţial în stabilirea de legături între IPB şi a mediului său regional şi naţional. Echipa şi-a creat impresia că aceasta este o funcţie care ar trebui explorată în continuare pe parcursul următorilor ani. Acesta va oferi, de asemenea, membrilor externi un rol mai activ, sporind astfel interesul lor pentru instituţie şi pregătind terenul pentru un dialog constructiv al instituţiei cu comunitatea părţilor interesate externe.

Acestea sunt abia începuturile şi deşi, desigur, echipa nu este în poziţia de a evalua pe deplin funcţionalitatea noilor structuri de guvernare, ea şi-a creat impresia că IPB le-a stabilit în modul cel mai bun. Prin urmare, orice recomandare oferită aici vine, de fapt, doar să sprijine această evoluţie pozitivă în continuare, pentru a se asigura că aceste structuri de guvernare relativ noi sunt apte să structureze şi să sprijine dinamica instituţională.
(...)
IPB a făcut progrese semnificative în ultimii cinci ani, datorită angajamentului conducerii şi a personalului, precum şi capacităţii lor de a dezvolta şi implementa reforma instituţională. (...) Echipa ar dori să sublinieze capacitatea sporită a IPB pentru schimbare şi dezvoltare, nu numai ca răspuns la evaluările şi aprecierile externe, ci prin propria analiză a strategiilor de dezvoltare, care leagă diferite părţi ale instituţiei cu activităţile sale de cercetare, didactice şi cele incluse în a 3-a misiune formând astfel un profil divers, care este atractiv pentru studenţii şi partenerii din regiune, dar şi la nivel naţional şi internaţional."

Referinţe bibliografice

European University Association (EUA), "Instituto Politécnico de Bragança, EUA Evaluation Report", June 2007 (http://www.ipb. pt/go/a381)

European University Association (EUA), "Instituto Politécnico de Bragança, Follow-Up Evaluation Report", March 2012 (http://www.ipb. pt/go/a381).

9. Institutul Politehnic din Bragança, Portugalia

Promovarea antreprenoriatului şi inovării

1. Condiţii generale

Precondiţii contextuale

Conform celor enunţate în „Planul de acţiune: Agenda Europeană pentru Antreprenoriat", este evident că există o relaţie pozitivă şi strânsă între antreprenoriat şi performanţa economică în ceea ce priveşte creşterea, supravieţuirea, inovarea, crearea de locuri de muncă, modificările tehnologice, creşterea productivităţii şi a exportului. În paralel, capacitatea de auto-ocupare a forţei de muncă reprezintă, de asemenea, un mijloc de dezvoltare personală şi poate consolida coeziunea socială.

Avantajele asociate cu antreprenoriatul sunt clare: crearea de noi afaceri, investind în economia locală, creând noi locuri de muncă, promovând competitivitatea şi dezvoltarea de instrumente de afaceri inovatoare. Prin urmare, antreprenoriatul reprezintă, în sine, un catalizator puternic în crearea locurilor de muncă şi creşterea economică şi o componentă cheie într-o economie de piaţă globalizată şi competitivă.

Rolul instituţiilor de învăţământ superior este crucial în extinderea antreprenoriatului. Învăţământul ar trebui să includă promovarea unui set de valori, atitudini şi comportamente inductoare de antreprenoriat, şi anume, stimularea spiritului creativ şi capacităţilor de iniţiativă individuală, dezvoltarea abilităţilor organizatorice şi de comunicabilitate, deschiderea spre schimbare şi idei noi, capacitatea de a gestiona incertitudinea şi riscurile şi capacitatea de a genera valori economice din cunoştinţe şi din rezultatele cercetărilor.

Scopuri şi obiective

Fiind conştient de rolul instituţiilor de învăţământ superior în promovarea antreprenoriatului şi dezvoltării ideilor de afaceri inovatoare, bazate pe tehnologie şi/sau cu potenţial ridicat de creştere, Institutul Politehnic din Bragança (IPB) a profitat de Procesul de la Bologna pentru a modifica curricula cursurilor, a introduce cursuri de antreprenoriat sau similare în unele programe.

Însă aceste acţiuni nu au fost suficiente pentru a atinge obiectivele legate de promovarea antreprenoriatului, la care instituţia s-a angajat. Astfel, a fost definit un plan de promovare activă a antreprenoriatului şi pentru a

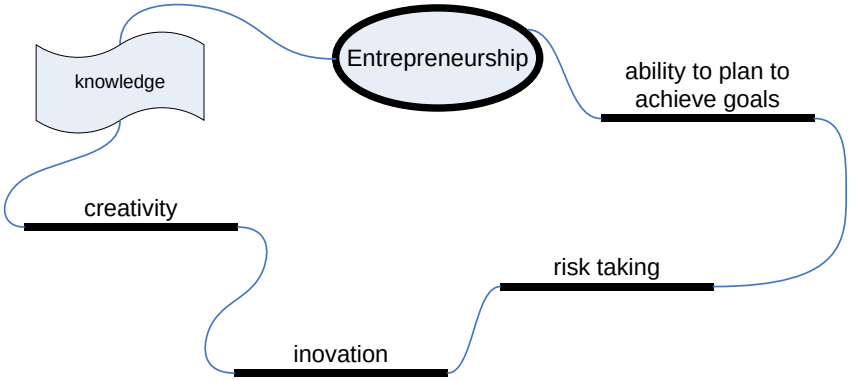
dezvolta acest plan, a fost creat un oficiu de promovare a antreprenoriatului. Următoarele obiective urmau să fie realizate:

- Implementarea unui model de formare care are scopul de a stimula creativitatea şi inovarea în dezvoltarea ideilor durabile de afaceri.
- Asistarea procesului de maturizare a conceptului de afaceri, sprijinirea dezvoltării Planului de Afaceri, precum şi completarea competenţelor dobândite anterior.
- Mobilizarea cadrelor didactice şi cercetătorilor pentru a sprijini acest proces, şi anume, prin realizarea activităţilor de formare a facilitatorilor de antreprenoriat.
- Promovarea interdisciplinarităţii şi conexiunii cu comunitatea regională din vecinătate prin participarea la procesul de instruire, evaluare, monitorizare şi sprijinire a implementării proiectelor, prin mobilizarea suportului financiar şi material regional ce vizează ideile de afaceri.

2. Implementare

Strategie şi acţiuni

Pentru realizarea acestor obiective a fost implementat un set de mecanisme ce încurajau crearea spiritului antreprenorial la studenţi, încercându-se a le forma competenţe de transformare a cunoştinţelor în profituri. De asemenea au fost stabilite unele parteneriate cu scopul de a genera un mediu favorabil pentru apariţia antreprenoriatului.



Strategia de promovare a antreprenoriatului s-a bazat pe trei piloni principali:

1. Ateliere de antreprenoriat
2. Parteneriate de antreprenoriat
3. Parteneriate de finanţare
4. Incubatoare

A fost creată o echipă care implica cadrele didactice de la toate şcolile şi un grup tehnic foarte mic cu scopul de a efectua o serie de acţiuni continue pe tot parcursul anului. Următoarele acţiuni au fost întreprinse:

- Publicitatea programului - mai intens la începutul anului universitar, aceasta constă dintr-o serie de activităţi de promovare, cum ar fi afişele, e-mailurile, alertele prin clase etc., adică căutarea unor metode de a captiva studenţii pentru această iniţiativă.
- Sesiuni de instruire cu privire la Antreprenoriat - constă în organizarea de ateliere de lucru adresate tuturor studenţilor pe parcursul primului semestru.
- Sesiuni de instruire privind Dezvoltarea Planului de Afaceri - acţiuni mai mult axate pe dezvoltarea planului de afaceri, pe parcursul semestrului 2, destinate doar grupurilor de studenţi care planifică să dezvolte idei de afaceri.
- Monitorizarea pregătirii Planului de Afaceri - disponibilitatea de a sprijini studenţii privind aspectele tehnice în domeniul managementului şi finanţării proiectului.
- Meditatorul Proiectului - pentru studenţii care sunt implicaţi în planificarea unei idei de afaceri şi încep o afacere, un mentor de proiect dotat cu cunoştinţe şi abilităţi tehnice pentru a sprijini dezvoltarea tehnologiei.

A fost dezvoltat un set de parteneriate pentru a sprijini acest proces, creând astfel un "Ecosistem Regional de Inovare şi Antreprenoriat." În acest scop, au fost stabilite parteneriate cu toate municipalităţile din regiune, cu asociaţiile de afaceri şi alte organizaţii publice. De asemenea, în căutarea de surse de finanţare pentru afaceri, au fost fondate parteneriate cu instituţiile de credit şi asociaţiile de investitori privaţi.

Pentru a asigura benchmarking-ul, a fost stabilit un concurs anual de idei de afaceri. Câştigătorii participă la un concurs naţional care implică toate instituţiile politehnice din Portugalia. A fost creat un spaţiu pentru incubarea iniţiativelor de afaceri care rezultă din acest proces. Aceste companii pot beneficia de un spaţiu cu suport administrativ, care urmează să fie adăpostit în faza incipientă. Companiile tinere au acces la infrastructurile tehnologice ale universităţii, care le permite să-şi consolideze dezvoltarea tehnologică.

Monitorizare şi evaluare

Activităţile de promovare a antreprenoriatului s-au încadrat în Sistemul de management al calităţii IPB (ISO 9001), care asigură monitorizarea

lor continuă precum şi evaluarea îmbunătăţirii continue. Sunt realizate studii de monitorizare a nivelului de satisfacţie a utilizatorilor şi a unui set de indicatori de performanţă.

Finanţarea şi eficienţa costurilor

Costurile iniţiale ale instalării şi costurile operaţionale ale oficiului pentru antreprenoriat şi inovare au fost foarte mici. De fapt, doar un singur membru al personalului are statut de titular al grupului de lucru, cu majoritatea sarcinilor efectuate de cadrele didactice şi cercetătorii de la IPB. Costul incubatorului este de asemenea redus, deoarece a fost creat în cadrul facilităţilor existente, cu costuri minore de adaptare.

Sustenabilitate

Datorită costurilor reduse pentru funcţionare, proiectul este considerat, desigur, durabil. La această etapă, scopul principal al IPB este să genereze un număr cât mai mare de afaceri şi să maximizeze auto-ocuparea forţei de muncă a studenţilor lor. Totuşi, pe viitor, ar fi teoretic posibil de a transforma proiectul într-o activitate generatoare de venituri, maximizând astfel sustenabilitatea financiară a acestora. O politică activă de gestionare a proprietăţii intelectuale şi creştere a veniturilor de la incubatoare ar putea genera profituri mai mari doar dacă va exista o preocupare pentru aceasta pe viitor.

Transferabilitate şi generalizare

Acest proiect este uşor transferabil. Datorită faptului că acesta a fost bazat anterior pe un cadru de activităţi comune, care sunt gestionate în acelaşi mod de către toate institutele politehnice din Portugalia, s-a creat o bază comună stabilă şi o cultură de benchmarking care asigură adaptabilitatea proiectului la alte situaţii. Acesta este, în mod evident, un tip de proiect care beneficiază din activităţile de comparare şi de cooperare între instituţiile similare.

3. Rezultate

Realizări

Impactul direct al proiectului poate fi măsurat prin efectele sale directe. În ultimii cinci ani, au fost create 20 de companii. Aceste companii au generat o investiţie de peste un milion de euro în activele iniţiale şi au creat aproximativ 50 de locuri de muncă. Cu toate acestea, proiectul are efecte indirecte mult mai importante. Mulţi studenţi care au trecut prin aceste activităţi de promovare a antreprenoriatului şi care în timpul acestui proces s-au gândit la o idee de afaceri, transmit această experienţă societăţilor în care aceştia sunt angajaţi în prezent, transformându-se în nişte angajaţi mai creativi şi mai productivi. Astfel

de proiecte au, de asemenea, un impact asupra schimbării culturii şi, prin urmare, ar trebui evaluate mai mult în baza efectelor pozitive pe termen lung, decât în baza indicatorilor pe termen scurt.

Factori de succes

Unul dintre principalii factori critici de succes ai acestui proiect este legat de schimbul cultural care pune accent pe iniţiativa individuală şi acceptarea riscului, spre deosebire de cultura tradiţională de preferinţă pentru siguranţa locului de muncă şi riscul scăzut. Această schimbare culturală se va produce mult mai uşor într-un mediu economic favorabil şi în creştere. Criza actuală este un punct slab pentru acest proiect.

Un alt factor de succes important este legat de capacitatea cercetătorilor IPB de a acorda preferinţă cercetării aplicate şi inovării. Modelul actual de evaluare a cercetătorilor, axat aproape exclusiv pe publicarea în reviste cu impact mare, nu favorizează acest punct de vedere.

Un alt set de factori, care poate fi desemnat de comun acord prin costurile administrative, are, de asemenea, un impact important. De exemplu, regimul de impozitare, costurile de înregistrare, licenţierea activităţilor industriale şi altele, afectează în mod deosebit dezvoltarea întreprinderilor tinere.

10. Institutul Politehnic din Bragança, Portugalia

Implementarea sistemului intern de management al calităţii

1. Condiţii generale

Precondiţii contextuale

Evaluarea calităţii în învăţământul superior este o preocupare mai veche, însă în Europa, odată cu Declaraţia de la Bologna, aceasta a căpătat o importanţă majoră. Unul din principalele obiective ale politicii de la Bologna a fost de a crea o comparabilitate între diferite sisteme naţionale şi de a dezvolta criterii şi metodologii comune pentru a asigura aceeaşi bază de standarde de calitate.

În 2005, miniştrii europeni ai educaţiei au adoptat Standardele şi Liniile Directorii pentru Asigurarea Calităţii în Spaţiul European al Învăţământului Superior (ESG). În 2007, a fost înfiinţat Registrul European de Asigurare a Calităţii în Învăţământul Superior (EQAR). Odată cu această mişcare, în Europa a fost implementat un sistem comun de asigurare a calităţii la nivel supra-instituţional, bazat pe acreditare. Asociaţia Europeană pentru Asigurare a Calităţii în Învăţământul Superior (ENQA) este organizaţia umbrelă care reprezintă agenţiile acreditate de asigurare a calităţii din statele membre ale Spaţiului European al Învăţământului Superior (EHEA), cele responsabile pentru evaluarea şi acreditarea programelor de studii şi instituţiilor de învăţământ superior.

ESG reprezintă un set de standarde, proceduri şi linii directorii pe care instituţiile de învăţământ superior şi agenţiile acreditate trebuie să le urmeze, cu scopul de a implementa, evalua şi acredita sistemele de asigurare a calităţii din Spaţiul European al Învăţământului Superior. Potrivit ENQA (2007), acestea constituie un prim pas spre crearea unui set comun larg acceptat de valori esenţiale, aşteptări şi bune practici legate de calitate şi asigurarea acesteia de către instituţiile şi agenţiile din întreaga EHEA, cu scopul de a oferi o sursă de asistenţă şi ghidare atât pentru instituţiile de învăţământ superior, cât şi pentru agenţii, contribuind în acelaşi timp la crearea un cadru comun de referinţă. ESG sunt divizate în trei părţi: Partea 1 se referă la standarde şi linii directorii pentru asigurarea calităţii interne din cadrul instituţiilor de învăţământ superior; Partea 2 referindu-se la standarde de asigurare externă a calităţii în învăţământul superior; şi partea 3 referindu-se la standardele stabilite pentru agenţiile de asigurare externă a calităţii.

Partea 1 din ESG stabileşte şapte standarde de asigurare a calităţii în cadrul instituţiilor de învăţământ superior, însoţite de recomandări pentru implementarea acestora:
1. Politica şi procedurile de asigurare a calităţii;
2. Aprobarea, monitorizarea şi revizuirea periodică a programelor şi calificărilor;
3. Evaluarea studenţilor;
4. Asigurarea calităţii personalului didactic;
5. Resurse de învăţare şi sprijin pentru studenţi;
6. Sisteme de informare;
7. Informarea publicului.

Crearea părţii 1 a ESG a determinat instituţiile de învăţământ superior să atragă mai multă atenţie la implementarea sistemelor de asigurare a calităţii şi a forţat agenţiile naţionale să încurajeze activ instituţiile de învăţământ superior, ca acestea să dezvolte mecanisme de asigurare internă a calităţii în mod eficient în scopul îmbunătăţirii calităţii.

În acest fel, asigurarea calităţii este atât o responsabilitate naţională, cât şi instituţională: asigurarea internă a calităţii se referă la mecanismele fiecărei instituţii care asigură că aceasta îşi îndeplineşte propriile misiuni şi scopuri, precum şi la standardele care ţin în general de învăţământul superior. Asigurarea externă a calităţii se referă la acţiunile unei agenţii de asigurare a calităţii, care evaluează funcţionarea instituţiei sau a programelor de studii ale acesteia, pentru a stabili dacă universitatea îndeplineşte standardele convenite, cu scopul de a acredita sau nu activitatea acesteia şi titlurile academice.

În plus, un alt tip de dezvoltare relativ recent poate promova, de asemenea, punerea în aplicare a sistemelor de management al calităţii în cadrul instituţiilor de învăţământ superior din Europa. E vorba de aşa-numita mişcare de îmbunătăţire a calităţii, care poate fi văzută ca o încercare a universităţilor de a recâştiga încrederea societăţii prin reafirmarea precum că calitatea este responsabilitatea lor majoră şi că rolul agenţiilor externe ar trebui să se limiteze la audituri de calitate. (Rosa, Sarrico şi Amaral, 2012)

Următorul pas este de a determina ce este managementul calităţii şi modul în care aceasta ar trebui să fie implementat, gestionat şi îmbunătăţit. Există mai multe metodologii de măsurare şi ghidare în evaluarea calităţii şi îmbunătăţirii în organizaţii. Printre acestea, cele mai recunoscute şi utilizate pe plan mondial sunt standardele ISO 9001,

Balanţa de scoruri (Balanced Scorecard) şi Modelul de excelenţă a EFQM.
Toate aceste modele propun evaluarea instituţiilor de învăţământ superior ca un tot întreg, incluzând nu numai misiunile sale didactice şi de cercetare, dar şi alte activităţi şi, în special, managementul instituţional (Sarrico et al., 2010). În acest context, IPB îşi pune două întrebări importante: poate oare ESG fi pus în aplicare în cadrul unor structuri de conducere? Ar fi oare acesta util pentru a îmbunătăţi calitatea, a efectua mai multe lucruri cu aceleaşi resurse şi a contribui la o mai bună atingere a viziunii noastre pentru instituţie?

În baza acestei reflecţii, IPB a decis să pună în aplicare un sistem intern de management al calităţii bazat pe standardul ISO 9001: 2008. Acest cadru este cel mai utilizat în toate tipurile de organizaţii, indiferent de dimensiunea sau tipul de activitate al acestora. Acest standard stabileşte cerinţele pentru implementarea unui sistem de asigurare a calităţii prezis de ESG.

Standardul ISO 9001 se bazează pe aplicarea ciclului PDCA (Plan-Do-Check-Act)/ PEVA (Planifică-Efectuează-Verifică-Acţionează), care se concentrează asupra nevoii de a îmbunătăţi continuu calitatea managementului organizaţiei şi asupra realizării produsului, oricare ar fi acesta: activitatea de predare, cercetare, servicii sau orice alt tip de activitate. Sistemul contribuie foarte mult la stabilirea unei legături între cele 7 standardele stabilite în ESG, permiţând implementarea unui sistem de asigurare a calităţii cu un caracter real de dezvoltare (Rosa, Sarrico şi Amaral, 2012).

Scopuri şi obiective
Obiectivul principal a fost de a implementa un sistem intern de management al calităţii, care să fie în conformitate cu ESG, sprijinind evaluarea externă a calităţii şi a procesului de acreditare. Mai mult decât atât, instituţia şi-a pus scopul să pună în aplicare un sistem care asigură îmbunătăţirea continuă, precum şi o eficienţă şi eficacitate mai bună în utilizarea resurselor.

2. Implementare

Strategie şi acţiuni
Chiar dacă scopul final este implementarea unui Sistem de Management al Calităţii Totale, cu privire la toate procesele instituţiei, IPB a decis să implementeze sistemul treptat, în primul rând, în ceea ce priveşte procesele de sprijin şi, într-o a doua etapă, în ceea ce priveşte controlul tuturor activităţilor, inclusiv procesul de predare şi de cercetare.

Implementarea unui sistem de management al calităţii conform ISO 9001:2008 cuprinde mai multe etape, printre care (Rosa, Sarrico şi Amaral, 2012):

- determinarea nevoilor şi aşteptărilor clienţilor şi a altor părţi interesate;
- stabilirea unei politici de calitate şi a obiectivelor organizaţiei privind calitatea;
- definirea proceselor şi responsabilităţilor necesare pentru a atinge obiectivele definite privind calitatea;
- determinarea şi punerea la dispoziţie a resurselor necesare pentru atingerea obiectivelor definite privind calitatea;
- stabilirea metodelor de măsurare a fiecărei eficienţe şi eficacităţi a procesului;
- aplicarea acestor măsuri pentru a determina fiecare eficienţă şi eficacitate a proceselor;
- identificarea mijloacelor de prevenire a neconformităţilor şi eliminarea cauzelor acestora;
- stabilirea şi aplicarea unui proces de îmbunătăţire continuă a sistemului de management al calităţii în cadrul organizaţiei.

Sistemul se bazează pe un mod de abordare a proceselor. Procesele sunt descrise în proceduri. Fiecare procedură descrie modul în care este organizat procesul şi anume tot ce ţine de metode, responsabilităţi, resurse şi înregistrări. Pentru fiecare proces inclus în Sistemul de Management al Calităţii, IPB garantează identificarea cerinţelor aplicabile ale standardului ISO 9001:2008 şi conformitatea procesului cu aceste cerinţe.

La moment, sistemul include următoarele procese:
Cerinţe pentru documentaţie: PR01 Managementul Documentului
Responsabilitatea Managementului: PR05 Planificare, Monitorizare şi Parteneriate;
Managementul Resurselor: PR04 Comunicare şi Imagine; PR08 Managementul şi Întreţinerea infrastructurilor şi a echipamentelor; PR10 Resurse Umane; PR11 Evaluarea performanţelor şi formarea profesională; Pr15 Întreţinerea sistemelor informaţionale; PR16 Dezvoltarea sistemelor;
Realizarea produselor: PR06 Achiziţii şi subcontractare; PR07 Proiecte de investiţii şi de finanţare; PR09 Relaţii Internaţionale; PR12 Managementul academic; PR13 Managementul antreprenoriatului; PR17 Biblioteci şi servicii de documentare;
Măsurare, analiză şi îmbunătăţire: PR02 Managementul îmbunătăţirii; PR03 Auditurile; PR14 Vocea Clientului.

Monitorizare şi evaluare
Procesul de audit asigură aplicarea mecanismelor de evaluare a sistemului definite în standardul ISO cu audituri periodice interne şi externe. De asemenea, procesul de management al îmbunătăţirii permite detectarea neconformităţilor şi a potenţialelor neconformităţi, reclamaţii, clarificarea cauzelor acestora şi luarea de măsuri corective şi preventive, precum şi identificarea sugestiilor şi stabilirea acţiunilor de îmbunătăţire. Procesul "vocea clientului" cuprinde un set de indicatori care sunt permanent monitorizaţi.

Finanţarea şi eficienţa costurilor
În etapa de implementare, sistemul este foarte exigent în ceea ce priveşte disponibilitatea resurselor umane pentru analiza critică a procedurilor, reflecţiilor şi planificării existente. La această etapă, punerea în aplicare necesită un compromis cu alte activităţi, pentru că este foarte consumatoare de timp. Cu toate acestea, după realizarea acestei etape, sistemul necesită doar o echipă mică pentru întreţinerea sistemului, nu neapărat una cu normă deplină de muncă.

Sustenabilitate
Sustenabilitatea sistemului depinde foarte mult de conducerea care stă în frunte. Fără un angajament ferm al liderilor, sistemul cade cu uşurinţă într-o situaţie de abandon şi non-eficacitate, din cauza rezistenţei de care ar putea da dovadă.

Transferabilitate şi generalitate
Datorită faptului că acesta este un standard internaţional folosit în toate tipurile de organizaţii, cunoscut pe larg şi foarte flexibil, el este uşor transferabil şi aplicat în orice context.

3. Rezultate

Realizări
Sistemul, la etapa actuală de implementare, a dus în principal la o mai bună organizare internă şi o creştere considerabilă a eficienţei în utilizarea resurselor, care permite o îmbunătăţire semnificativă a eficacităţii cu utilizarea a mai puţine resurse. Pentru moment, îmbunătăţirea calităţii predării şi a cercetării, legată direct de implementarea standardului ISO 9001, a fost doar marginală, având în vedere că sistemul acoperă doar procesele administrative şi unele activităţi de servicii. Cu toate acestea, îmbunătăţirea semnificativă înregistrată de organizaţie pentru aceste activităţi, politica şi cultura calităţii care au fost integrate şi stabilizate în cadrul organizaţiei, reprezintă o bază solidă pentru extinderea sistemului în rândul altor

procese. Acum lucrăm asupra descrierii şi regândirii procedurilor şi monitorizării mecanismelor legate de activităţile didactice şi de cercetare, cu scopul ca sistemul să acopere toată organizaţia către finele acestui an.

Factori de succes

Aspectele critice ale implementării unui sistem al calităţii într-o instituţie de învăţământ superior sunt bine identificate în literatura de specialitate. În principal, acestea sunt legate de cultura academică şi de argumentul că sistemele de calitate au fost create într-un context industrial şi, deci, acestea nu sunt adaptate la specificul creativităţii, care reprezintă una din caracteristicile fundamentale ale unui mediu academic. Cu toate acestea, acum avem experienţa de implementare a acestui sistem într-un număr mare de instituţii de învăţământ superior, cu un feedback foarte bun din punct de vedere al responsabilităţii, benchmarking-ului şi îmbunătăţirii continue.

Referinţe bibliografice

Amaral, A, &Rosa, M. J. (2010). Recent Trends in Quality Assurance.*Quality in Higher Education,* 16(1), 59-61.

Rosa, M. J; Sarrico, C.S. and Amaral, A.(2012) Implementing Quality Management Systems in Higher Education Institutions. In Savsar, Mehmet. Quality Assurance and Mnagment. InTech.

Sarrico, C.S.; Rosa, M. J; Teixeira, P.N.; and Cardoso, M.F.(2010). Assessing Quality and evaluating performance in higher education: worlds apart or complementary views? Minerva, 48 35-54.

11. Colegiul Universitar din Birmingham, Marea Britanie

TESPE: Transformarea Experienţei Studenţilor prin Evaluare

Sasa Bobic

1. Condiţii generale

Precondiţii contextuale

Ca răspuns la o serie de influenţe externe şi interne, Colegiul Universitar din Birmingham (CUB) organizează activităţi de revizuire a practicilor de evaluare şi implementează potenţiale modificări privind practicile de evaluare până la sfârşitul anului universitar 2013-2014. Ca parte a procesului de revizuire, echipele din program au fost rugate să efectueze o revizuire sistematică a practicilor lor de evaluare. Acest exerciţiu de evaluare se bazează pe un proiect finanţat de Academia de Învăţământ Superior (HEA), denumit TESPE.

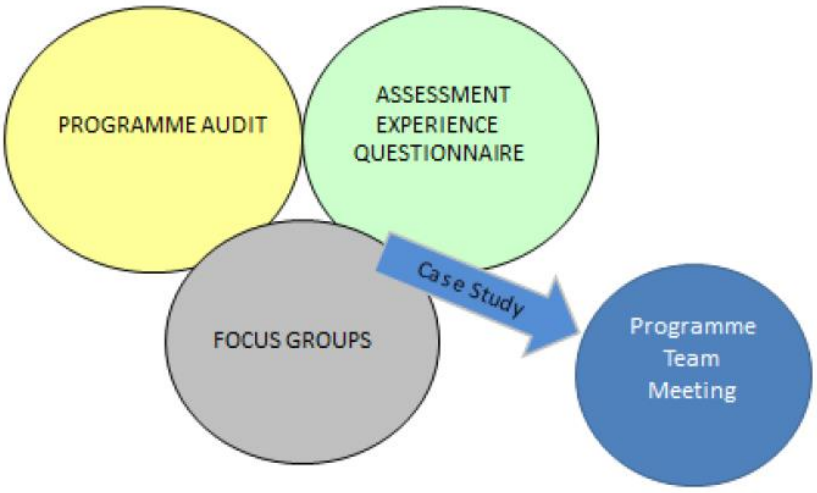
TESPE sau Transformarea Experienţei Studenţilor prin Evaluare este un proiect de cercetare şi dezvoltare conceput pentru a oferi dovezi echipelor din program de la UCB despre modele de evaluare şi feedback şi pentru a ajuta echipele de predare să identifice modalităţi de îmbunătăţire a modalităţii de evaluare, urmărind obţinerea celor mai bune rezultate de învăţare (Jessop et al., 2012a).

Scopuri şi obiective

CUB va adopta modelul TESPE şi va audia iniţial câte un program de la fiecare cele 5 şcoli ale colegiului (Şcoala de Business, Şcoala de sport şi studii creative, Şcoala de ospitalitate, Managementul turismului şi evenimentelor, Colegiul alimentar, Şcoala pentru educaţie şi comunitate) cu potenţialul de extindere pe viitor şi de includere a tuturor programelor de învăţământ superior.

Va fi elaborat un raport care va include rezumatul datelor şi feedback-ul studenţilor din grupurile ţintă. Acesta va fi returnat echipelor din program pentru discuţie şi posibile acţiuni viitoare (vezi diagrama 1). Avantajul efectuării acestei activităţi în baza tuturor şcolilor din colegiu este că vom obţine, de asemenea, unele date comparative la finele procesului şi acesta poate scoate în evidenţă cazurile când practica de evaluare funcţionează cel mai bine pentru studenţi (Jessop et al., 2012b).

Diagrama 1: procesul de cercetare TESPE



2. Implementare

Strategie şi acţiuni

Abordarea TESPE la CUB constă în a colecta date despre program, a le analiza şi a le combina într-un studiu de caz care poate fi citit, iar apoi să fie iniţiată o discuţie cu toată echipa din program cu privire la rezultatele obţinute (Jessop, et al., 2011b). Procesul constă din 3 etape:

- Auditul de evaluare - cuantifică volumul şi diversitatea de evaluare în mediei de evaluare, accesând astfel de materiale disponibile, cum ar fi schema modului oferit, evaluarea gradată, cunoştinţele oferite de modulul principal. Acesta va oferi informaţii, cum ar fi numărul şi tipul de evaluări pentru fiecare program, un rezumat al feedback-ului şi o evoluţie cronologică.
- Chestionarul Evaluării Experienţei - Oferă o măsurare cantitativă a modului în care studenţii răspund la caracteristicile mediului lor specific de evaluare. TESPE oferă chestionarul, iar studenţii participanţi în cadrul programului vor fi rugaţi să-l completeze pe parcursul unei ore obişnuite de curs. Avantajul utilizării unui set standard de întrebări este că există deja puncte de referinţă pentru a efectua o comparaţie.
- Grupuri ţintă - Oferă feedback calitativ de la studenţi despre experienţele de evaluare. Aproximativ 5-8 studenţi într-un grup şi 2 grupuri pe program. Încă o dată modelul TESPE oferă un set de întrebări.
- Cele trei elemente ale TESPE sunt mult mai informative atunci, când sunt completate împreună.

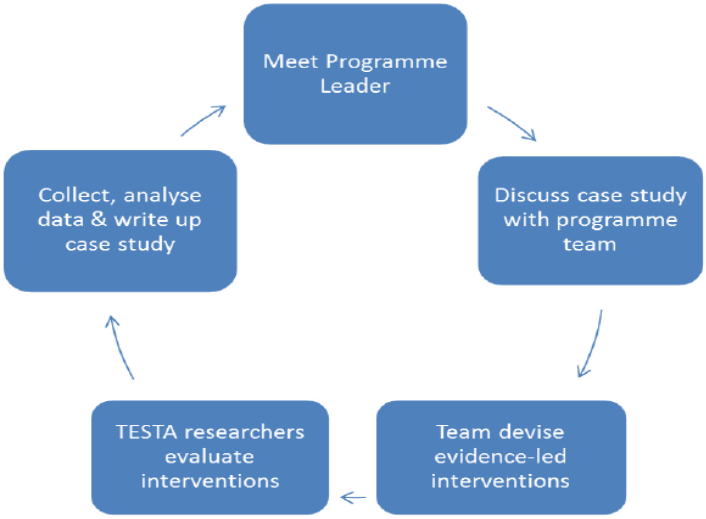
Monitorizare şi evaluare

Versiunea CUB a TESPE, prezentată în acest document, respectă principiile originale ale TESPE, dar simplifică procesul general pentru a oferi o abordare mai funcţională (vezi diagrama 2). Datele furnizate de procesul TESPE pot fi utilizate de către echipele din program după cum a sugerat Bloxham şi Boyd (2007):

- să reflecteze asupra bilanţului specific al evaluărilor prezente în cursurile lor;
- să adune informaţii despre percepţiile şi experienţele de evaluare şi feedback a studenţilor;
- să prezinte deciziile cu privire la modul în care aceste evaluări ar trebui să fie combinate de-a lungul modulelor şi anilor de studiu;
- să ajute la dezvoltarea competenţelor studenţilor pe tot parcursul studiilor.

Studenţii nivelului 4, 5 şi 6 din anul universitar 2013-2014 vor lua parte la etapa de audit a programului iniţial. Numai studenţii nivelului 5 şi 6 vor lua parte la chestionar, reflectând asupra experienţelor lor de evaluare din anii anteriori. Orice modificare la Schemele de Predare a Modulelor şi anulare a evaluărilor din acest an nu vor fi înregistrate la colectarea datelor, dar vor fi menţionate în secţia destinată pentru concluzii.

Diagrama 2: procesul de schimbare a TESPE



Finanţare şi eficienţa costurilor

Pentru dezvoltarea şi punerea în aplicare a modelului TESPE nu a fost nevoie de o finanţare suplimentară. Adaptând modelul original TESPE

şi utilizând resursele interne, am reuşit să păstrăm controlul deplin asupra proiectului. Principala responsabilitate ce ţine de implementarea TESPE în cadrul CUB i-a revenit unuia dintre Responsabilii pentru Cercetarea Procesului de Evaluare a Învăţării şi nu a fost nevoie de nici un echipament de specialitate.

Sustenabilitate

TESPE îşi propune să ofere o analiză sistematică a volumului, naturii şi balanţei evaluărilor pe durata unui program specific de studiu. Auditul fiecărui program de studii, înainte şi după efectuarea modificărilor, va include examinarea atentă a programului şi documentarea modulului şi, desigur, discuţii între liderii programelor şi echipele lor. Se consideră că TESPE este un proiect în evoluţie şi deşi modelul curent funcţionează destul de bine şi este foarte simplu de întreţinut, unele modificări şi îmbunătăţiri pot fi necesare pentru a-l face mai eficient.

Transferabilitate şi generalitate

TESPE este un proiect de parteneriat, condus de HEA, care a început iniţial cu patru universităţi din Marea Britanie (Bath Spa, Chichester, Winchester şi Worcester). Există dovezi precum că peste 30 de programe de studii din 20 de universităţi din Marea Britanie şi o universitate din Australia îl folosesc (Jessop et al., 2011a).

Instituţia parteneră a CUB - Universitatea din Birmingham - deja implementează şi utilizează modelul TESPE sub marca BALI (Birmingham Assessment for Learning Initiative/Evaluarea Birmingham a Iniţiativei de Învăţare) şi va atinge aproape 100% acoperire a programului până la sfârşitul anului universitar 2013-2014 (Green, 2013). Nu există nici un motiv de a nu crede că sistemul TESPE poate fi transferat cu uşurinţă în cadrul altor instituţii, mai ales că acesta poate fi adaptat la nevoi individuale.

3. Rezultate

Realizări

HEA a oferit posibilitatea de a efectua o revizuire a programelor de studii din cadrul CUB, folosind o abordare TESPE probată şi testată pentru a aborda eventualele probleme legate de evaluare şi feedback la nivel de program. Acesta este construit pe o metodologie de cercetare triunghiulară cu elemente calitative şi cantitative (audit, chestionar, grup ţintă) şi respectă principiile educaţionale şi cele din literatura de cercetare (Jessop et al., 2012a).

Schimbarea substanţială pe care TESPE a efectuat-o, a fost o schimbare ce ţine de înţelegerea procesului de evaluare şi feedback şi, în special, influenţa acestuia asupra învăţării studenţilor la nivel de program. TESPE a subliniat importanţa de a lua o abordare generală a programului cu privire la proiectarea procesului de evaluare, dar şi a explicat importanţa pe care o are evaluarea pentru măsurare şi evaluarea pentru învăţare asupra programelor de studii modulare.

Factori de succes

Se consideră că evaluarea focusată pe module a creat provocări pentru studenţi şi personal la nivel de program (Green, 2013). De exemplu, prea multe tipuri diferite de evaluare, orar inadecvat şi sarcina de lucru voluminoasă pot mai degrabă stopa, decât împinge înainte, procesul de învăţare eficientă a studenţilor. Practicile de feedback nu întotdeauna duc la progres eficient, iar obiectivele la nivel de program pot deveni umbrite de accentul pus pe module (Gibbs şi Dunbar-Goddet, 2009).

Efecte neintenţionate

Evaluarea influenţează percepţiile studenţilor şi nivelul lor de satisfacţie privind studiile superioare oferite, iar cerinţele de evaluare influenţează puternic comportamentul de studiu al studenţilor (Gibbs şi Dunbar-Goddet, 2007). Evaluarea scoate în evidenţă ceea ce valorăm în procesul de predare şi învăţare şi modelează semnificativ viaţa studenţilor. Proiectarea sistemelor de evaluare poate contribui la o serie de consecinţe neintenţionate şi inutile pentru procesul de învăţare a studenţilor, care pot fi vizibile doar la nivel de program (Gibbs şi Simpson, 2004).

Puncte forte şi puncte slabe

Proiectul TESTA a depăşit rezultatele înregistrate de alte cazuri şi cele descrise în literatura de specialitate, sugerând că regimurile de evaluare implementate în învăţământul superior din Marea Britanie dau preferinţă deosebită evaluării sumative în detrimentul celei formative, iar acest lucru nu s-a dovedit a fi benefic pentru procesul de învăţare al studenţilor. În acelaşi timp, un număr tot mai mare de cercetători au sugerat ca structurile de studii modulare aveau efecte negative asupra procesului de proiectare a evaluării şi de învăţare a studenţilor, din cauza accentului pus, mai degrabă, pe evaluarea modulului, decât pe logica planului de evaluare a întregului program (Jessop et al., 2012a).

TESPE a identificat - şi va face, eventual, acelaşi lucru în cadrul CUB - o necesitate a echipelor din program de a se implica în "imaginea de ansamblu" a modului în care ar trebui să arate regimurile de evaluare şi

feedback din perspectiva studenţilor, precum şi de a identifica şi aborda modele problematice. În esenţă, se pare că schimbarea necesită ca întregul program să adopte o abordare diferită a evaluării (Jessop, 2012b).

Referinţe bibliografice

Bloxham, S. and Boyd, P. (2007) Planning a Programme Assessment Strategy and Developing Effective Assessment in Higher Education. Open University Press, Berkshire.

Gibbs, G. and Dunbar-Goddet, H. (2009) Characterising Programme-level Assessment Environments that Support Learning. Assessment and Evaluation in Higher Education. Vol. 34, No. 4, pp. 481–489.

Gibbs, G. and Dunbar-Goddet, H. (2007) The Effects of Programme Assessment Environments on Student Learning. Higher Education Academy, York.

Gibbs, G. and Simpson, C. (2004) Conditions under which assessment supports students' learning. Learning and Teaching in Higher Education. Vol. 1, No. 1, pp. 3–31.

Green, J.R. (2013) HEA Assessment and Feedback Change Programme. Birmingham Assessment for Learning Initiative (BALI). University of Birmingham, Birmingham.

Jessop, T., El Hakim, Y., Gibbs, G., Hyland, P., Reavey, D. and Scott, I. (2012a)

Transforming the Experience of Students through Assessment, National Teaching Fellowship Project Final Report TESTA (2009-12). The Higher Education Academy, York.

Jessop, T., McNab, N. and Gubby, L. (2012b) Mind the Gap: An Analysis of How Quality Assurance Procedures Influence Programme Assessment Patterns. Active Learning in Higher Education. Vol. 13, No. 3, pp. 143-154.

Jessop, T., El Hakim, Y. and Gibbs, G. (2011a) TESTA: Research Inspiring Change. Educational Developments. Vol. 12, No. 4.

Jessop, T., Lawrence, P. and Clarke, H. (2011b) TESTA: Case Study of a Change Process. University of Winchester, Winchester.

12. Colegiul Universitar din Birmingham, Marea Britanie

Revizuirea dezvoltării profesionale – aprecierea evaluării

Claire Hayes, Amy Foley

1. Condiţii generale

Precondiţii contextuale

Ca şi în multe alte organizaţii, evaluarea a fost implementată la Colegiul Universitar din Birmingham (CUB) de mai mulţi ani. O revizuire a schemei acesteia a avut loc în 2010, în urma lipsei generale de antrenare din partea personalului. Deşi schema a avut obiective destul de clare în ceea ce priveşte identificarea nevoilor de formare la nivel de organizaţie, valoarea evaluării atât a personalului în parte, precum şi a organizaţiei în ansamblu se afla sub semnul întrebării. Opinia generală a reprezentanţilor din rândul personalului a fost că evaluarea reprezenta un exerciţiu anual în scris, care nu a dus nici la rezultate semnificative şi nici nu a contribuit la realizarea obiectivelor şi aspiraţiilor lor individuale.

A fost convenit, prin intermediul Comitetului de Dezvoltare Profesională (CDP), ca sistemul de evaluare să fie revizuit şi relansat. Dispoziţiile suplimentare au inclus necesitatea de a păstra un accent pe dezvoltarea profesională şi de a promova link-uri către strategiile, prioritătile şi planurile organizaţionale mai generale.

Scopuri şi obiective

Scopul nostru în revizuirea schemei a fost dublu. În primul rând, noi am urmărit scopul de a reimplica personalul în procesul de evaluare. Peste o perioadă de timp, personalul devenise descurajat în privinţa evaluării, considerând acest proces ceva mai mult, decât un exerciţiu administrativ anual. Fiecare propunere nouă a trebuit să se confrunte cu această abordare, subliniind valoarea evaluării atât pentru personal, precum şi pentru organizaţie. Al doilea obiectiv a fost de a se asigura că există legături clare între evaluare şi strategiile, scopurile şi obiectivele mai generale ale universităţii.

(Acest paragraf este extras din politica RDP) – Revizuirea Dezvoltării Profesionale (RDP) este un proces care oferă membrilor personalului, împreună cu un recenzent instruit, oportunitatea de a-şi revizui competenţele, experienţele, responsabilităţile şi performanţele lor în

cadrul universităţii, precum şi de a identifica modalităţi prin care acestea ar putea deveni mai eficiente. De asemenea, aceasta reprezintă o şansă de a reflecta şi lua în considerare contribuţia individuală la realizarea generală a scopurilor şi obiectivelor echipei şi organizaţiei.

2. Implementare

Strategie şi acţiuni

Acţiunea iniţială în pregătirea pentru revizuirea sistemului de evaluare în cadrul CUB a fost de a cerceta schemele utilizate de alte instituţii de învăţământ superior, cu scopul de a efectua o evaluare comparată între metodele utilizate de acestea şi cele utilizate de către noi. Datorită acestei abordări s-a demonstrat că multe instituţii şi-au concentrat schemele lor pe o analiză a performanţei, care de obicei, are legătură nemijlocită cu clasificarea funcţiilor deţinute sau cu salarizarea. Totuşi, această abordare a fost în contradicţie cu obiectivul iniţial care sublinia că accentul trebuie să rămână pe dezvoltarea profesională.

În baza acestei cercetări au fost dezvoltate idei pentru crearea unui nou sistem, care a fost împărţit în două secţiuni distincte: prima retrospectivă şi cea de a doua perspectivă. Iniţial, personalului i s-a cerut să reflecteze asupra realizărilor făcute din momentul ultimei lor evaluări, abordând în mod special obiectivele convenite anterior, precum şi impactul dezvoltării lor profesionale asupra departamentului/şcolii, colegilor şi studenţilor. A doua secţiune se va concentra, pe anul următor, asupra stabilirii obiectivelor şi dezvoltării profesionale care sprijină priorităţile individuale, universitare şi în cele din urmă cele organizaţionale.

Propunerile au fost prezentate CDP şi, în principiu, ei au fost de acord cu recomandările propuse. La fel ca multe alte instituţii, noi am recomandat o schimbare a denumirii, pornind de la noţiunea de Evaluare până la Revizuirea Dezvoltării Performanţelor. Deşi CDP a acceptat că o schimbare a denumirii era necesară, ei au considerat că cel mai potrivit titlu era Revizuirea Dezvoltării Performanţelor (RDP), pentru că aceasta sublinia accentul care se pune pe dezvoltarea profesională. CDP a recomandat, de asemenea, un pilot al sistemului, pe care ne-am angajat să-l implementăm prin intermediul a trei grupuri principale de personal: academic, auxiliar şi tehnic.

În conformitate cu proiectul pilot noi am adunat feedback verbal de la managerii şi personalul implicat şi am efectuat schimbări neesenţiale în schemă şi eventual în actele ce au rezultat. Lansarea RDP a avut loc în ianuarie 2011 şi a fost susţinută de o serie de sesiuni de informare cu caracter deschis pentru tot personalul. Aceste sesiuni au oferit

oportunitatea de a spori gradul de conştientizare a noii scheme, de a prezenta motivele care au stat la baza noii dezvoltări, de a sublinia aşteptările în ceea ce priveşte contribuţiile personale şi de a încuraja un fel de angajament care a lipsit în prealabil. De asemenea, în calitate de instrumente de comunicare au servit emailurile la nivel de organizaţie şi buletinele informative ale angajaţilor.

Din momentul iniţierii proiectului, unul dintre obiectivele principale a fost de a re-aprinde un angajament pentru evaluare prin încurajarea de feedback regulat de la utilizatori. De aceea, la sfârşitul primului ciclu a RPD în iunie 2011, am organizat o serie de grupuri-nucleu cu personalul, reprezentând o secţiune transversală a universităţii. Feedback-ul de la aceste grupuri-nucleu au condus la îmbunătăţiri ulterioare, axate în principal pe gruparea obiectivelor şi formularea unor întrebări. De asemenea, grupurile-nucleu au sugerat că trecerea la un sistem on-line ar fi ceva demn de atenţie.

Pe parcursul anului 2012, am lucrat la elaborarea unui sistem on-line în baza reţelei interne. La această etapă am efectuat două cicluri de RDP, obţinând de fiecare dată feedback, şi eram siguri că conţinutul sistemului era bine construit. Prin urmare, la crearea unui sistem on-line s-a ţinut cont de asigurarea coerenţei în ceea ce priveşte aspectul, conţinutul şi emoţiile provocate, aspecte care ar ajuta la tranziţie şi ar limita rezistenţa personalului la această mişcare. În urma unei testări complete, sistemul on-line RDP a fost lansat în ianuarie 2013. Acest lucru a fost susţinut de e-mailuri la nivel de universitare, un ghid de utilizare personalizat şi o serie de sesiuni de instruire care au avut loc în mod regulat pe tot parcursul perioadei RDP (ianuarie-iunie), unde era demonstrat cum trebuie de accesat, de navigat şi de folosit sistemul on-line.

La încheierea perioadei RDP, în 2013, am organizat o serie de grupuri-nucleu pentru a discuta toate aspectele legate de RDP şi în special pentru a solicita opinii ce vizau aspectul on-line al sistemului.

Sistemul on-line a contribuit la sporirea eficienţei, facilitarea analizei datelor, reducerea deşeurilor de hârtie şi a permis utilizatorilor să monitorizeze progresul RDP. În plus, datorită existenţei unui sistem on-line accesibil, RDP a devenit un document de lucru care poate fi actualizat şi imprimat în orice moment de către persoana revizuită.

Monitorizare şi evaluare

Există o monitorizare constantă a RDP în timpul perioadei de revizuire. Dintr-o perspectivă individuală utilizatorii pot stabili progresul lor personal. Recenzorii, managerii de producţie, Decanii şi Rectorii au posibilitatea să revizuiască statutul tuturor celor care sunt subiecţi ai RDP şi care fac parte din nivelul lor de responsabilitate. Există, de asemenea, o secţiune de administrare generală a sistemului online, care ne permite de a consemna la nivel universitar progresele înregistrate de candidaţii care susţin RDP. Aceste informaţii ne permit să acţionăm în mod corespunzător, de exemplu, în cazul în care a fost înregistrată o activitate limitată în cadrul sistemului.

Pe parcursul implementării RDP, primim un flux constant de feedback, atât formal, cât şi informal, de la membrii personalului, cu privire la experienţele lor. Acest lucru s-a dovedit util, pentru că în anumite cazuri, am fost capabili să abordăm imediat problemele minore (în principal tehnice), care ar putea afecta alţi utilizatori, ceea ce a fost mai raţional, decât să le rezolvăm la sfârşitul perioadei de implementare a RDP. Problemele mai generale, care necesitau soluţii mai complexe, sunt înregistrate şi procesate în modul cel mai oportun.

O importanţă sporită este acordată menţinerii grupurilor ţintă, la care au participat reprezentanţi ai personalului, în conformitate cu fiecare ciclu al RDP. Procesul este analizat în mod riguros şi utilizatorii sunt încurajaţi să fie deschişi şi sinceri cu privire la experienţele şi impresiile pe care şi le-au format despre sistem. De asemenea, folosim aceste forumuri pentru a discuta şi a obţine sugestii, care să ne permită să evaluăm nivelul de adecvare pentru evoluţiile viitoare.

Deşi gestionarea zilnică a RDP revine celor doi membri ai echipei personalului, responsabilitatea globală pentru monitorizare şi evaluare revine CDP. Comitetul este alcătuit din reprezentanţi ai personalului didactic şi auxiliar din întreaga universitate. Pentru comitet sunt elaborate şi rapoarte periodice şi orice decizie cu privire la schimbările majore din cadrul sistemului va fi luată la acest nivel.

Finanţare şi eficienţa costurilor

Nu a fost necesară o finanţare suplimentară pentru dezvoltarea şi punerea în aplicare a RDP. Dezvoltând sistemele iniţiale on-line în cadrul organizaţiei, am reuşit să păstrăm controlul deplin asupra proiectelor, asigurând, în acelaşi timp, eficienţa costurilor. Responsabilitatea suplimentară a fost absorbită de rolurile celor trei dezvoltatori de bază şi până în prezent, nu a fost necesar nici un echipament de specialitate.

Sustenabilitate

RDP a fost evidenţiată ca fiind un progres pozitiv pentru CUB. Acest lucru a fost observat nu numai pe plan intern, prin nivelul sporit de angajament al personalului, dar şi pe plan extern, prin intermediul agenţiilor, cum ar fi OFSTED în timpul inspecţiei efectuate.

Considerăm RDP ca fiind un proiect în evoluţie şi atât timp, cât modelul actual este durabil, recunoaştem că vor fi necesare îmbunătăţiri suplimentare pentru a păstra un impact pe viitor. Au fost discutate link-urile către sistemele noastre de aplicare pentru perfecţionarea stagiarilor şi a personalului, dar idei concrete în acest sens urmează încă să fie dezvoltate. Opiniile personalului vor continua să acţioneze ca un vector al schimbării, asigurând integrarea sistemului şi adaptarea acestuia la scopurile stabilite, precum şi adăugarea de valoare pentru organizaţie.

Transferabilitate şi generalizare

Unul dintre scopurile sistemului de evaluare dezvoltat la CUB, fără îndoială, este axat pe transferabilitatea acestuia în cadrul altor instituţii, în special, cele care împărtăşesc o cultură şi o abordare similară de dezvoltare a personalului. Implementarea RDP va fi deosebit de relevantă pentru instituţiile care au scopul de a consolida impactul şi valoarea asigurării dezvoltării profesionale şi a garanta potrivirea sistemului de evaluare în cadrul organizaţiei în ansamblu.

3. Rezultate

Realizări şi factori de succes

Una dintre forţele motrice ale revizuirii sistemului de evaluare la CUB a fost de a spori nivelul de angajament şi acceptare a sistemului; statisticile referitoare la participarea personalului reprezintă o dovadă în plus că acest lucru a fost realizat. În plus, feedback-ul adunat dintr-o varietate de medii formale şi informale a fost pozitiv.

Un alt scop, ca răspuns direct la criticile aduse sistemului anterior, a fost de a asigura legături clare între RDP şi organizaţie în ansamblu. Acest lucru este demonstrat însăşi în cadrul RDP, unde persoanele fizice sunt obligate să-şi conecteze obiectivele personale cu obiectivele generale ale departamentului/Şcolii. Această legătură este, de asemenea, consolidată prin procesul de aplicare pentru perfecţionarea personalului, atunci când personalul trebuie să demonstreze modul în care activitatea propusă contribuie la realizarea obiectivelor RDP. Evaluarea cererilor pentru perfecţionarea personalului care se referă la RDP este considerată ca un domeniu de dezvoltare în viitor.

Sistemul RDP a primit un aviz pozitiv din partea surselor externe, inclusiv OFSTED, QAA şi IIP care sunt responsabile pentru auditul regulat al instituţiei. Prin aceste inspecţii, RDP a servit ca exemplu de sursă de bună practică, în special, în legătură cu abordarea noastră privind perfecţionarea personalului.

Efecte neintenţionate

Efectele neintenţionate ale RDP au fost extrem de pozitive. În special, proiectul în evoluţie a dus la descoperirea unui şir de modalităţi prin care sistemul poate fi lărgit pentru a încorpora alte sisteme CUB; evaluarea stagiului şi perfecţionării personalului sunt două exemple în curs de examinare.

Puncte forte şi puncte slabe

Pentru CUB punctele forte ale RDP depăşesc cu mult punctele slabe. Potenţialele puncte slabe pe care le-am identificat sunt următoarele:

- Scopul de a exclude factorul uman din RDP prin implementarea unui sistem on-line.
- Structura organizaţională relativ orizontală care necesită, în unele cazuri, mai degrabă o revizuire din partea colegilor din domeniu, decât din partea managerului de linie, poate fi percepută ca fiind mai puţin valoroasă. Un aspect pozitiv al acestui punct este faptul că aceasta permite creşterea nivelului de calificare a altor categorii de personal prin faptul că li se permite să efectueze revizuiri, contribuind astfel la dezvoltarea lor profesională individuală.
- În pofida testelor ample de pregătire, în urma lansării sistemului online, au fost evidenţiate unele probleme tehnice din cauza testării limitate prin utilizarea tabletelor, diferitor internet provideri şi prin intermediul accesului la distanţă.

Principalele puncte forte ale sistemului sunt următoarele:

- Creşterea nivelului de angajament al utilizatorilor.
- Datele privind necesităţile pentru instruire sunt folosite drept bază pentru planurile de dezvoltare la nivel universitar, care sunt relevante şi răspund direct la cerinţele personalului.
- RDP oferă o imagine de ansamblu a aşteptărilor şi aspiraţiilor personalului.
- RDP asigură o comunicare clară între organizaţie şi priorităţile echipei.
- Legătura dintre contribuţia individuală şi realizările organizaţiei este clarificată.

13. Colegiul Universitar din Birmingham, Marea Britanie

Partajarea şi co-crearea împreună cu studenţii în cadrul învăţământului superior

Sarah Digby, Simon Blake

1. Condiţii generale

Precondiţii contextuale

Rolul şi poziţia studentului în învăţământul superior se schimbă în întreg sectorul din Marea Britanie şi Europa. Organele naţionale din Marea Britanie - cum ar fi Agenţia de Asigurare a Calităţii (QAA), Consiliul pentru Finanţarea Învăţământului Superior (HEFCE) şi Academia de Învăţământ Superior (HEA) - toate au în prezent poziţii strategice privind angajarea studenţilor în procesul de partajare, dezvoltare şi de sporire a experienţelor de învăţare şi predare. În Europa, la moment şi pe viitor, accentul se orientează către parteneriatul cu studenţii în co-crearea de cunoştinţe, precum şi în guvernare, curriculum şi calitate (HLGMHE 2013).

În calitate de universitate „nouă” (titlul i-a fost conferit în 2012) – una dintre cele peste 160 de instituţii de învăţământ superior din Marea Britanie – Colegiul Universitar din Birmingham (CUB) are o orientare strategică, care se aliniază cu mişcările legate de implicarea mai largă a studenţilor. Aceasta este orientată spre lucrul cu studenţii care nu au istorii educaţionale convenţionale de pregătire pentru învăţământul superior. Acest accent pus pe "Participarea diversificată" în lucrul educativ este situat într-un context istoric pentru instituţia care gestionează programe cu orientare vocaţională. Legitimitatea academică a acestui model de ofertă educaţională este susţinută de o relaţie de acreditare cu o instituţie „soră” de învăţământ superior, care are un statut sectorial înalt şi reputaţie deosebită – Topul celor 20 de Universităţi din Birmingham.

Angajamentul studenţilor reprezintă o agendă vibrantă şi dinamică pentru cele cinci instituţii de învăţământ superior care funcţionează în oraşul Birmingham. Gama de activităţi abordate în această agendă este diversă. În cadrul acestui studiu de caz, vor fi abordate trei elemente ale activităţii curente la CUB: Reprezentarea Studenţilor; Mentoring şi Ambasadorii Studenţilor.

Scopuri şi obiective

Pentru a oferi studenţilor posibilitatea de a contribui mai activ la viaţa universităţii, scopul acestor proiecte şi programe interconectate este de a crea platforme pentru o experienţă îmbunătăţită a studenţilor şi dezvoltare personală. După caz, acestea contribuie, de asemenea, la acumularea de competenţe a absolventului şi promovează şansele de angajare în câmpul muncii, mai ales, „aptitudinile, concepţiile şi atributele personale" (Pegg et al., 2012) ale studenţilor în sporirea nivelului de pregătire a absolvenţilor pentru a activa la locul de muncă. Activitatea de implicare a studenţilor la CUB, de asemenea, presupune necesitatea de recrutare şi de monitorizare, aspecte care sunt deosebit de importante atunci când se lucrează cu studenţi din diferite domenii de învăţământ, adică ceea ce se are în vedere prin „participarea diversificată".

2. Implementare
Strategie şi acţiuni
În decursul unei perioade de mai mult de opt ani, implementarea şi dezvoltarea fiecărui program/proiect interconectat şi-a asumat propria identitate şi cultură. De exemplu, scopul Reprezentantului Studenţilor este de a fi purtător de cuvânt pentru cei pe care-i reprezintă. Doi reprezentanţi ai studenţilor sunt numiţi/auto-delegaţi din fiecare grup, an universitar, program de studiu şi Şcoală a CUB. Numărul acestora se ridică în prezent până la aproximativ 250 reprezentanţi ai studenţilor din învăţământul superior din toată instituţia.

Rolul reprezentantului studenţilor îmbunătăţeşte alte forme de reprezentare a studenţilor, inclusiv procesele de revizuire a Modulelor - unde fiecare student are posibilitatea de a comenta/a oferi feedback la fiecare modul ales în privinţa calităţii, evaluării şi predării, precum şi Sondajul Naţional al Studenţilor, care oferă studenţilor posibilitatea de a comenta holistic universitatea şi contribuie la statisticile naţionale privind situaţia în învăţământul superior.

Fiecare reprezentant primeşte o formare personalizată de la Asociaţia Studenţilor - organul reprezentativ al studenţilor în cadrul CUB, care include aproximativ 8000 de membri. Recent a fost numit preşedintele acestei Asociaţii şi s-au conturat aşteptări mari că schimbările generate vor spori şi mai mult la implicarea studenţilor pe viitor, concentrându-se pe creşterea numărului membrilor şi îmbunătăţirea calităţii în întregul CUB, ca parte a planului lor de dezvoltare.

În ceea ce priveşte rolul lor, se preconizează ca reprezentanţii studenţilor să-i reprezinte pe aceştia din urmă la şedinţele Consiliului Academic (câte unul pentru fiecare semestru) din partea Şcolii în care studiază. La astfel de şedinţe ale Consiliului participă cadrele superioare de conducere, cadrele didactice universitare şi preşedintele Asociaţiei Studenţilor. Ordinea de zi este oarecum flexibilă, însă şedinţele sunt prezidate de primul prorector.

În cadrul fiecărei reuniuni ale Consiliului Academic al Şcolilor, Preşedintele Asociaţiei Studenţilor va prezenta temele cheie înaintate de reprezentanţii studenţilor pentru reuniunile Consiliului, inclusiv pentru Comitetul pentru calitatea curriculumului, Consiliul Guvernatorilor şi Comitetul pentru oportunităţi egale.

În afară de reprezentanţii studenţilor, ambasadorii şi mentorii studenţilor contribuie în mod semnificativ la propagarea Strategiei universităţii privind participarea diversificată. În prezent, există 51 de ambasadori ai studenţilor din învăţământului superior care îndeplinesc o serie de roluri destinate susţinerii funcţiilor de bază ale CUB, în special cele legate de marketing, precum şi activitatea adiacentă. Programul de mentorat, însă, oferă o formare orientată, sprijin şi intervenţii care contribuie la sporirea aspiraţiilor studenţilor, gestionează tranziţiile (de la educaţie continuă până la învăţământul superior) şi oferă oportunităţi de acces la studii tinerilor din Birmingham şi West Midlands. Programele de mentorat au inclus desfăşurarea a peste 5000 de sesiuni individuale în anul universitar 2012 - 2013. Cei 99 de mentori pentru studenţi au lucrat cu peste 500 de elevi de vârstă şcolară. Spre deosebire de rolul Reprezentanţilor Studenţilor, care este voluntară, mentorii şi ambasadorii primesc plată pentru angajamentul, timpul şi energia lor.

Monitorizare şi evaluare

Experienţele şi performanţa individuală a studenţilor cu privire la proiectele în care s-au implicat sunt gestionate prin intermediul modelelor de evaluare tradiţionale "de management de linie". Acestea sunt, la rândul lor, coordonate prin intermediul structurilor departamentale existente în universitate: de exemplu, Ambasadorii Studenţilor prin Departamentul de Marketing, Mentorii printr-o echipă formată din reprezentanţii personalului din Secţia de Admitere, iar reprezentanţii studenţilor prin intermediul Asociaţiei Studenţilor.

Finanţare şi eficienţa costurilor

Resursele implicate în aceste proiecte se încadrează în legitimitate şi eficienţă. Universitatea, prin identificarea şi aprobarea finanţării vizate, a creat o bază solidă şi durabilă pentru gestionarea şi dezvoltarea proiectelor existente. Ea a creat, de asemenea, o cultură potrivit căreia extinderea proiectelor este fezabilă şi viabilă. De exemplu, reprezentanţii voluntari ai studenţilor sunt finanţaţi prin intermediul oficiilor Asociaţiei, unde viabilitatea şi succesul proiectului depinde de voinţa şi capacitatea Asociaţiei de a oferi instruire, management şi monitoring permanent.

Cît despre Mentori, succesul mentoratului „Aimhigher" (fost program naţional englez pentru extinderea participării şi accesului la învăţământul superior) iniţial sprijinit din exterior, a fost transformat într-o relaţie de colaborare cu alte instituţii de învăţământ superior din Birmingham pentru a auto-finanţa continuarea mentoratului „Aimhigher". Bugetele centrale sunt identificate şi atrase pentru a finanţa cheltuielile, legate de plata pe ore a studenţilor CUB pentru munca lor de mentorat. Crearea unui proiect intern generic de mentorat bazat pe tranziţie, urmează modelul similar al unui proiect de afaceri. Profitul include impactul capitalului social şi uman al societăţii, precum şi performanţele studenţilor.

Sustenabilitate

Aceste trei proiecte-cheie vor rămâne o parte centrală a modelului strategic de la CUB. Totuşi, odată cu consolidarea accentului pus pe implicarea studenţilor CUB, este posibil ca realizările obţinute să fie extinse. Diversificarea proiectelor şi a impactului acestora pot necesita surse noi de finanţare din exterior.

Transferabilitate şi generalitate

Abordarea privind implicarea studenţilor CUB contribuie la dezvoltarea şi propagarea curentelor apărute în sectorul învăţământului superior din Marea Britanie şi în toată Europa. Faptul că programul implicării studenţilor CUB se efectuează sub egida "Participării diversificate", reprezintă un indicator al muncii mai pe larg şi mai diverse în cadrul acestui sector. Prin urmare, aceste programe de reprezentare, mentorat şi ambasadori ai studenţilor (evidenţiate în raport) ilustrează flexibilitatea în adaptarea locală a acestui gen de activitate.

3. Rezultate

Realizări şi factori de succes

Evaluarea programelor de mentorat indică asupra faptului că nivelurile de motivaţie pentru reuşita universitară, aspiraţiile, precum şi competenţele de studiu ale studenţilor, care studiază în Şcolile CUB, s-au îmbunătăţit semnificativ. Impactul asupra participanţilor studenţilor CUB este pozitiv - marea majoritate a ambasadorilor şi mentorilor îşi depun din nou candidaturile la posturile menţionate pentru un nou an de activitate.

Pentru reprezentanţii studenţilor, rolul dat asigură un mediu de succes pentru a reprezenta opiniile studenţilor şi, ca urmare a influenţei studenţilor, un şir de schimbări au fost puse în aplicare. De exemplu, două sub-grupuri curente de cercetare (rolul de tutore pastoral şi de inserţie profesională) din cadrul CUB au fost lansate ca rezultat direct al preocupărilor sporite ale studenţilor pentru aceste domenii tematice discutate în cadrul reuniunilor Consiliului.

Succesul acestor programe de implicare a studenţilor este influenţat de mai mulţi factori. De exemplu: studenţii din învăţământul superior beneficiază de formare şi sprijin din partea departamentului lor „sponsor”; personalul didactic este implicat activ în crearea unei culturi de împuternicire a studenţilor prin utilizarea vocii lor; iar reprezentanţii managementului de vârf sunt autentici în abordarea lor de a trata studenţii cu respect şi de a le oferi posibilitatea ca vocile lor să fie auzite.

O caracteristică interesantă a succesului acestor programe este afirmaţia des repetată precum că CUB posedă o puternică şi persistentă „cultură a comunităţii”. Acest lucru creează un mediu deschis şi pozitiv ca studenţii să se poată exprima creativ şi sincer. Acesta este obiectivul pe care CUB se străduieşte să-l cultive şi să-l dezvolte în următorii ani.

Efecte neintenţionate

Activismul sindicatelor studenţeşti a dus la înfiinţarea, de către fostul preşedinte al Asociaţiei Studenţeşti de la CUB, a unei reţele de Preşedinţi ai Asociaţiilor Studenţeşti din toate cele cinci universităţi metropolitane (inclusiv Birmingham City University, Universitatea Aston şi Universitatea din Birmingham). Scopul „Lionel Group” este de a împărtăşi între instituţii bunele practici privind implicarea studenţilor.

Puncte forte şi puncte slabe

Motivele pentru a insista asupra implicării studenţilor în diferite activităţi sunt clare şi puternice pentru sectorul învăţământului superior

atât în Marea Britanie, cât şi în context european mai larg. Totuşi, diversitatea tehnicilor de intervenţie, modalităţilor de predare, evaluare, apreciere şi învăţare au impus CUB să ia în considerare atât punctele forte, cât şi punctele slabe ale acestui lucru.

Puncte forte:

- Implicarea studenţilor în cele mai importante activităţi de afaceri ale universităţii;
- Dezvoltarea şi consolidarea competenţelor absolvenţilor şi abilităţilor pentru angajare în câmpul muncii;
- Comunicare organizaţională intensă;
- Construirea unui sens clar al comunităţii în cadrul instituţiei.

Puncte slabe:

- Lipsa unor unităţi de măsurare formale şi de captare a dezvoltării „competenţelor interpersonale”;
- E necesar de intensificat procesul de monitorizare şi evaluare a performanţelor şi impactului activităţilor de implicare a studenţilor;
- O abordare holistică a activităţii va permite o mai mare cunoştinţă de cauză privind alinierea strategică a rezultatelor şi a randamentului.

Referinţe bibliografice

High Level Group on the Modernisation of Higher Education (2013) Report to the European Commission on Improving the Quality of Teaching and Learning in Europe Higher Education Institutions. June 2013.

Pegg, A., Waldock, J., Hendy-Isaac, R. and Lawton, R. (2012) Pedagogy for Employability. York: Higher Education Academy.

14. Colegiul Universitar din Birmingham, Marea Britanie

Prevederi de colaborare în învăţământul superior: un parteneriat de succes între Colegiul Universitar din Birmingham şi QHotels

Rachel Mason

1. Condiţii generale

Precondiţii contextuale

Colegiul Universitar din Birmingham (CUB) se află în Birmingham City Centre, şi are peste 8000 de studenţi înmatriculaţi la învăţământul superior universitar, postuniversitar şi programe de formare continuă, inclusiv 1100 de studenţi internaţionali din 65 de ţări. CUB este o instituţie profesională de învăţământ superior, care oferă programe profesionale în diferite domenii de specializare pentru o gamă largă de nivele, de la masterat până la cursuri de calificare (meserii). Misiunea noastră este următoarea: *De a promova şi oferi oportunitatea de participare la procesul de învăţare pentru cei cu ambiţia şi angajamentul de a reuşi şi de a menţine o comunitate bazată pe cunoaştere care să răspundă la nevoile diverse ale studenţilor noştri, economiei şi societăţii în general.* Corporaţia Universitară. (CUB 2014)

Vorbind în 2013 despre importanţa angajamentului antreprenorilor pentru viitorul universităţii, Prorectorul pentru studii a spus:
„Este vital. Nu putem activa izolat. Nu poţi pregăti pe cineva în managementul ospitalităţii fără a avea vre-un contact cu sectorul ospitalităţii. Nu poţi antrena pe cineva în PGCE (Postgraduate Certificate in Education) profesor de clase primare dacă nu aţi realizat legături cu acel sector.
Deci, este absolut esenţial ca noi nu numai să încercăm să menţinem, dar, de asemenea, să continuăm să dezvoltăm relaţia noastră cu angajatorii ... şi nu e vorba aici doar de mai mulţi angajatori, deşi cred că acest lucru este inevitabil .. ci este vorba despre profunzimea angajamentului cu angajatorii şi .. eu cred că succesul CUB este fundamental pentru succesul nostru, la fel de mult ca orice altceva”.

Liderul echipei de parteneriat de la CUB a adăugat:
„Cred că acest lucru va deveni foarte important, probabil pentru că atunci când se pune problema cine de fapt suntem ... şi cred, că în cazul nostru particular, având un accent pus pe studii profesionale de înaltă

calificare, nu ar trebui să pierdem din vedere, răspunsul la întrebarea: de ce anume studenţii vin la noi.
Oamenii, probabil, privesc lucrurile dintr-un punct de vedere poate mai pragmatic, mai degrabă decât aleg o specialitate din pasiunea pe care o au pentru o anumită specialitate. Ei aleg specialitatea ghidându-se de criterii cum ar fi: ce loc de muncă îmi va oferi această specialitate .. Voi putea câştiga suficient pentru un nivel de viaţă decent pentru mine în viitor? .. Mai mult decât atât, voi putea eu oare câştiga suficient pentru un nivel decent de trai care îmi va permite să-mi achit facturile şi să obţin un profit din aceste onorarii?"

QHotels este un grup de capital privat, cu 3700 de angajaţi, care s-a extins la 21 de hoteluri, cu potenţial de extindere ulterioară. Acesta funcţionează conform unui model de management semi-decentralizat cu managerii generali şi echipele lor fiind în acelaşi timp responsabili pentru derularea propriilor afaceri. Cultura este antreprenorială şi se concentrează pe viteza de luare a deciziilor. Oamenii lor sunt încurajaţi să inoveze şi să-şi asume riscuri.

Unele dintre provocările cheie cu care se confruntă QHotels sunt următoarele: aşteptări tot mai ridicate ale clienţilor cu privire la serviciile de livrare pentru clienţi de patru stele; Sisteme de operare complexe; şi o piaţă extrem de competitivă pentru personal, în special pentru personalul de la nivelele inferioare (unde 62% din reprezentanţii forţei de muncă erau sub 30 de ani). Managerii trebuie să fie extrem de calculaţi, literaţi, să posede competenţe excepţionale de conducere şi să aibă studii superioare de specialitate sau echivalentul acestora.

QHotels dovedeşte un angajament puternic pentru formare şi pentru programele profesionale de dezvoltare, prin intermediul programelor de avansare în carieră QED. Directorii însăşi sunt implicaţi în predare şi meditaţii. De asemenea, ei asigură existenţa unei abordări robuste pentru evaluarea şi măsurarea eficienţei activităţilor de dezvoltare pentru indivizi, cât şi impactul acesteia asupra performanţei în afaceri.

Există o relaţie de lungă durată între QHotels şi CUB, ultima fiind un furnizor de studenţi de plasament şi angajaţi de mare calibru. QHotels au căutat în mod activ un parteneriat de învăţământ flexibil cu o instituţie specializată în domeniul ospitalităţii. A existat, de asemenea, un sprijin important din partea Foundation Degree Forward (FDF), pe care Qhotels a apreciat-o pentru încurajarea a astfel de parteneriat în primă instanţă. Principala condiţie pentru succes a constat în capacitatea de a privi acţiunea aceasta riscantă ca un parteneriat, un organ financiar

de susţinere, precum şi ca o instituţie flexibilă şi receptivă de învăţământ superior. Aceasta, de asemenea, a necesitat un angajament din partea conducerii superioare a CUB în a oferi nu doar timpul şi resursele necesare, dar şi a fi receptivi la cerinţele angajatorilor, totodată menţinând un echilibru între aceasta şi rigoarea academică în procesul de validare. Angajamentul conducerii superioare de la QHotels, de asemenea, a alcătuit o precondiţie considerabilă, din moment ce aceste persoane trebuiau să fie activ implicate în procesul de predare şi evaluare.

"*Acest demers este într-adevăr bilateral, de aceea e nevoie de sprijin real de mai sus. Experienţa mea în calitate de manager superior (la CUB), implicat în elaborarea acestei prezentări publice... a ajutat foarte mult să demonstrăm angajatorilor seriozitatea intenţiei şi a oferit un anumit grad de reasigurare că această iniţiativă s-a bucurat de sprijinul instituţiei.*

Deci, eu cred că există o susţinere de sus în jos şi e nevoie, de asemenea, de un sprijin de jos în sus din partea personalului ... Se încearcă de a găsi acel echilibru perfect ... deci o precondiţie necesară este că viziunea dată trebuie să fie împărtăşită de toată lumea, nu doar de câţiva oameni". (Liderul Echipei de parteneriat de la CUB)

Potrivit echipei implicate: „*Aceeaşi dimensiune nu se potriveşte tuturor acordurilor de parteneriat. Precondiţiile trebuie să fie clare, iar partenerii trebuie să aibă interese comune de comunicare şi de încredere susţinute de sisteme stabile şi studenţi plini de entuziasm".*

Scopuri şi obiective

QHotels se aflau în căutarea unui „parteneriat adevărat" şi flexibilitate, mai degrabă decât să aibă module şi programe impuse "de pe raft". Prima etapă a constat în a oferi un program de studii care ar duce la obţinerea unui Certificat în Managementul Ospitalităţii (nivelul 4). Pentru a avea succes, a fost important să învăţăm unii de la alţii în mod activ. O astfel de relaţie deja a fost implementată în cadrul CUB, care este o instituţie specializată în domeniul ospitalităţii, în baza unei asocieri de lungă durată cu grupul hotelier - un grup care a fost întotdeauna impresionat de studenţii/absolvenţii CUB.

Din punctul de vedere al CUB, parteneriatul se încadra perfect în obiectivele strategice şi misiunea CUB. Însăşi angajamentul angajatorilor a avut potenţialul de a modela procesul de predare a întregului modul, structura programului şi sporirea oportunităţilor de

plasament/angajare. La fel acesta a oferit oportunitatea pentru învăţare instituţională şi dezvoltare a personalului, precum şi o platformă pentru dezvoltarea programului de nivelul 5 sau a căilor de progres care să influenţeze direct asupra recunoaşterii diplomelor de nivel superior.

2. Implementare

Strategie şi acţiuni

Strategia a implicat activitatea de colaborare şi comunicarea deschisă chiar de la bun început. La fel, a fost necesar ca CUB să înceapă cu o „foaie curată”, atunci când a început să proiecteze programul în colaborare cu grupul hotelier.

Primele aspecte cheie care au trebuit să fie abordare s-au concentrat pe următoarele direcţii: cui va fi destinat programul şi care va fi nivelul acestuia. Participanţii/studenţii vor proveni dintr-o varietate de sfere cu diferite nevoi educaţionale şi de formare, iar capacitatea lor de a face faţă cerinţelor necesită atenţie suplimentară. Selectarea corectă a participanţilor va fi factorul cheie în succesul şi satisfacţia primului grup. Succesul şi continuitatea sporită vor putea fi construite şi menţinute prin viva voce şi programul va putea fi lansat pentru un public mai larg.

Una dintre problemele-cheie a fost de a echilibra cerinţele „academice” privind diverse standarde de învăţământ superior cu abilităţile şi competenţele comerciale ale QHotels. Proiectarea evaluării, de asemenea, a trebuit să devină un acord de colaborare mutual, care prin urmare trebuie să corespundă cu nivelul şi profilul studentului, şi cu obiectivele de dezvoltare ale QHotels. În esenţă, acestea trebuiau să evolueze „natural” şi să fie relevante pentru rolurile de lucru.

Deci sprijinul de inducţie a fost oferit de către CUB, adică predarea a fost întotdeauna oferită de formatorii şi specialiştii din interior, cei de la resurse umane, plus conducerea superioară. Reducerea decalajului dintre învăţarea bazată pe practică şi procesul de validare şi de experienţă pentru personalul QHotel, a necesitat mult suport şi flexibilitate din ambele părţi. Echilibrarea cerinţelor de afaceri cu cerinţele stricte educaţionale au necesitat discuţii şi timp considerabil. Cantitatea mare de lucru cu documentele, formularele şi timpul necesar pentru validarea programului, precum şi experienţa primei comisii de examinare, a fost o provocare importantă pentru echipa din interior.

Monitorizare şi evaluare

Aceleaşi proceduri pe care universitatea le-a implementat pentru programele sale titulare au fost puse în aplicare şi pentru noul program, inclusiv verificarea internă, întâlniri de revizuire a modulelor şi vizite ale examinatorilor externi.

Există, de asemenea, probleme legate de „Diploma de studii superioare" complete (de nivelul 5) şi QAA (Agenţia de Asigurare a Calităţii în Învăţământul Superior), cum ar fi faptul că angajatorul are nevoie să planifice procese pentru circumstanţe atenuante şi să evalueze experienţa studentului. Studiul Naţional pentru Studenţi (NSS) este implementat doar la un moment dat al anului şi tinde mai degrabă să urmeze calendarul anului de studii decât cel al anului calendaristic al acestui program special. Preluarea altor practici instituţionale universitare, cum ar fi observarea procesului de predare şi menţinerea adecvată a acestuia faţă de mediul comercial, vor fi luate în considerare pentru dezvoltarea în continuare a noului program de Nivelul 5.

Finanţarea şi eficienţa costurilor

Din perspectiva CUB, parteneriatul a fost considerat în mod special ca o iniţiativă binevenită, dar nu ca un exerciţiu de câştig financiar. Venitul financiar a fost neînsemnat, cu pericolul foarte evident de a întrerupe chiar proiectul şi procesul. Însă pe termen lung, orice analiză de cost-beneficiu trebuie să ia în considerare şi să valoreze atât dezvoltarea învăţământului instituţional, cât şi cea a parteneriatelor de succes între industrie şi învăţământ.

"*Simt că CUB are un interes real pentru angajamentul angajatorilor şi cred că acesta este un lucru destul de important în ceea ce priveşte conţinutul curriculum-ului ... nu este vorba doar de venitul financiar pe care îl aduce ... în ceea ce priveşte creşterea numerică sau creşterea finanţării, dar de asemenea, ... vizează dezvoltarea personalului, adică modul în care aceasta ajută personalul să fie la curent cu evoluţiile realizate sau cu schimbările care au loc (în industrie) ... Acesta poate avea un beneficiu în ceea ce priveşte conţinutul programelor de studii la zi, astfel beneficiile reprezintă cu mult mai mult decât pur şi simplu bani. Există şi alte aspecte care probabil - menţinând legătura dintre conţinutul cursurilor şi ceea ce se întâmplă dincolo de acestea - evită formarea acestui decalaj academic la care se referă adesea literatura de specialitate".* (Liderul Echipei de parteneriat de la CUB 2013)

Sustenabilitate

Acest domeniu pare extrem de pozitiv. Costurile în creştere legate de învăţământul superior la zi va limita oportunităţile de studii pentru o

parte semnificativă a viitoarei forţe de muncă. O abordare integrată între învăţământ şi industrie oferă oportunităţi pentru angajatori de a dezvolta „talentul acasă" şi astfel de a îmbunătăţi brandul şi continuitatea angajatorului. Mai mult, CUB a învăţat cum să desfăşoare acest program şi acest lucru va fi util şi pentru alte parteneriate. Faptul că CUB este capabil să ofere diferite căi de progres pentru dezvoltarea unui program de licenţă complet şi studii postuniversitare în domeniul Ospitalităţii, reprezintă un teren fertil pentru continuarea acestor iniţiative.

Totuşi finanţarea pentru Foundation Degree Forward/Anul pregătitor a încetat în octombrie 2011 (HECFE 2010):
"*Această hotărâre este rezultatul atingerii obiectivului Guvernului de a înscrie 100.000 de studenţi la anul pregătitor la un moment dat, în Anglia. Investiţiile HEFCE de 100 de milioane de lire sterline au sporit, de asemenea, capacitatea antreprenorilor de angajare a absolvenţilor universităţilor din întreaga ţară, ca parte a programului de dezvoltare a forţei de muncă în curs de desfăşurare*".
Acest lucru ar putea fi un factor de limitare pentru atragerea angajatorilor pe viitor.

Transferabilitate şi generalizare
Transferabilitatea a fost limitată, pentru că natura personalizată a dispoziţiei este distinctivă. Unul dintre punctele forte cheie ale iniţiativei a fost identificat ca fiind capacitatea de a adapta programul la etosul/brandul companiei şi de a nu limita dezvoltarea acestuia în baza programelor deja existente. Opţiunile pentru evaluare au fost special concepute să fie relevante pentru rolurile de muncă existente. Mai mult, pentru că membrii conducerii superioare au fost implicaţi în procesul de predare şi evaluare, factorii menţionaţi mai sus limitează iniţiativele de transferabilitate spre alte organizaţii.

A fost, de asemenea, important ca grupul hotelier să adoptate aceleaşi procese de calitate ca şi CUB, pentru a menţine coerenţă; din nou acest lucru ar putea fi un factor de limitare în parteneriatul cu o altă organizaţie. Nevoia de operativitate în luarea deciziilor, comunicare, diferenţele în „ritmul anului", schimbarea locului de muncă, aşteptările clienţilor etc. pot constitui, de asemenea, factori de limitare.

3. Rezultate

Realizări
Prima comisie de examinare şi-a finalizat lucrările în aprilie 2013, a doua - în noiembrie 2013, iar a treia şi-a început lucrul în septembrie 2013. În februarie 2014, anul pregătitor (nivelul 5) a fost validat şi se

află la moment în etapa finală de aprobare. Numărul candidaţilor a continuat să crească brusc.

Factori de succes

Angajament la nivel strategic din partea ambelor organizaţii.
Flexibilitatea a fost de o importanţă crucială. O minte deschisă din ambele părţi şi o voinţă şi angajament pentru a lucra la proiect.

"*Cred că existenţa flexibilităţii, dar şi a încrederii şi înţelegerii reciproce cu partenerul reprezintă ceva deosebit de important ce trebuie să fie dezvoltat .. şi cred că se subestimează foarte mult .. volumul de timp de contact direct pentru a menţine şi a dezvolta aceste relaţii ... astfel încât să dezvoltăm această încredere reciprocă profesională. Noi îi respectăm pentru ceea ce fac şi ceea ce au de gând să facă ... pentru ceea ce ei încearcă să realizeze ... dar, poate că ei, pot înţelege, de asemenea, cu ce anume se ocupă cadrele didactice .. şi au, de asemenea, anumite aşteptări (din partea noastră) pentru a alege indici şi standarde ale calităţii, încercând să găsească „calea de mijloc", cu care ambele părţi ar fi de acord".* (Liderul Echipei de parteneriat de la CUB, 2013)

Efecte neintenţionate

Am avut parte de un entuziasm considerabil pentru QHotels, mai ales din partea absolvenţilor. Cererea a depăşit cu mult oferta disponibilă. A existat, de asemenea, un interes sporit extern din partea comunităţii academice, cel mai demn de atenţie fiind forumul Employer Based Training Accreditation (EBTA).

Puncte forte şi puncte slabe

Au existat o serie de provocări pe parcursul dezvoltării programului. În primul rând, evaluarea unor candidaţi cu diverse profiluri la intrare şi asigurarea ca persoanele potrivite să fie recrutate pentru program. Aceste persoane vor fi „vocea" care îi va încuraja pe alţii să participe pe viitor. În al doilea rând, de a oferi studenţilor o astfel de experienţă universitară în care cea mai mare parte a predării are loc la locul de muncă. În al treilea rând, elaborarea unor module şi evaluări relevante în diverse circumstanţe de roluri de lucru şi locaţii. În al patrulea rând, viteza de reacţie necesară pentru a opera cu parteneri comerciali, cu diferite ritmuri de lucru, pe tot parcursul anului, în combinaţie cu cerinţa de luare de decizii rapide în timpul gestionării unei afaceri exigente.

Timpul necesar pentru dezvoltare, adică pentru a proiecta module personalizate, plus drepturile de proprietate intelectuală privind accesul la material şi utilizarea acestora, ar fi fost considerate ca birocraţie migăloasă foarte lentă de către un angajator care gestionează 24 de ore funcţionarea unui sistem. Toate acestea, împreună cu integrarea sistemelor CUB cu procesele de evaluare, marcare şi verificare, au necesitat răbdare şi înţelegere considerabilă din ambele părţi.

"*Există o mulţime de instituţii în care acesta ar fi un proces extrem de lent, dar cred că în această instituţie se poate de obţinut validarea sistemului ajustat la scop. Problema constă în timpul dumneavoastră disponibil pe care a-ţi putea să-l dedicaţi pregătirii, care este necesară pentru acest proces de validare. Care ar putea fi provocările? În primul rând, acestea ar putea fi legate de o serie de probleme ce vizează sistemul de validare, care este încă mai degrabă orientat spre programe de studii cu frecvenţă şi validarea acestora ... acestea ar putea face dificilă completarea acestui gen de materiale, pentru că există, probabil, lucruri care trebuie să fie „reduse" sau „re-adaptate*".

(Noi avem nevoie de) "*… un set de documente care să ilustreze un nivel de conformitate adecvată şi aplicarea unor rigori adecvate, şi care, probabil ar simplifica o parte din limbaj pentru reprezentanţii industriei ... limbaj care pentru noi este acceptabil şi care poate dezorienta companiile.*" (Liderul Echipei de parteneriat de la CUB, 2013)

Cerinţa suplimentară pentru monitorizarea procesului de predare şi procesului de examinare externă, împreună cu cerinţele din afară pentru ambii parteneri cu privire la pregătirea tutoratului, revizuirilor etc. necesită alocarea unui volum considerabil de timp, în afară de cel dedicat pentru activităţile de bază şi „activităţile zilnice".

"*Aceasta înseamnă elaborarea şi pregătirea programelor pentru validare şi capacitatea de a aloca personalul adecvat la momentul oportun, promovarea şi dezvoltarea relaţiei cu un anumit client şi organizaţie .. şi da, există limitări în acest moment ... dar eu, datorită postului înalt pe care îl ocup, pot înţelege că se va face o ajustare a resurselor disponibile, în funcţie de valoarea acumulată.*

... şi dilema constă anume în aceasta ... priveşti acest lucru doar ca o sursă ce aduce venit financiar sau îl priveşti dintr-o perspectivă mai largă ca pe un câştig pe termen mai lung? .. un beneficiu mai important cum ar fi reputaţia ... prin urmare, aceasta înseamnă a investi în studenţii care spun „Vedeţi, sunteţi o organizaţie de la care aş vrea să

obţin o calificare şi cu care aş vrea să fiu asociat"... astfel, nu există un răspuns simplu ... există diferite elemente situate la niveluri diferite şi cred că există o problemă ce ţine de personal în sine, care doreşte cu adevărat să obţină rezultate, care doreşte cu adevărat să se implice". (Liderul Echipei de parteneriat de la CUB, 2013)

Referinţe bibliografice

Adresa web a CUB:
http://www.ucb.ac.uk/home.aspx
Accesat la 1 februarie, 2014

15. Universitatea din Thessaly, Grecia

Crearea de noi structuri pentru inovare şi antreprenoriat: 12 ani de experienţă

Prof. Pantoleon Skayannis

Problema

Grecia era, până recent, considerată ca fiind o ţară „ostilă" pentru dezvoltarea antreprenoriatului. În general, economia Greciei a fost caracterizată prin dominaţia unei multitudini de industrii medii, mici şi foarte mici, cu un nivel tehnologic redus [în majoritatea cazurilor], cu performanţe scăzute la export şi valoare adăugată redusă. Cauzele acestei situaţii pot fi găsite în istoria dezvoltării ţării şi în dezvoltarea deficitară a unei clase antreprenoriale robuste. La fel, acest lucru a fost legat de modul în care sectorul public s-a comportat cu antreprenorii. Legislaţia a fost excesiv şi inutil de strictă şi s-a poziţionat inadecvat faţă de realitatea care se schimba rapid. Pentru veridicitate am putea menţiona câteva: impozite grele, lichiditate problematică şi sistem de utilizare a terenului opac şi nedecisiv.

Starea inadecvată a făcut ca antreprenorii să se confrunte cu suspiciunea, în timp ce mulţi dintre cei mai puternici au depins foarte mult de sectorul public. Mulţi dintre ei s-au orientat pe activităţi pe termen scurt, concentrându-se pe profituri foarte rapide şi cu risc sporit. În acest context, a începe şi a desfăşura o afacere în Grecia reprezenta o sarcină riscantă şi dificilă. În mod special, antreprenorii s-au confruntat cu birocraţia, lipsa de transparenţă şi cu un sistem de impozitare neclar şi instabil, în combinaţie cu corupţia.

Având în vedere această situaţie, apar un şir de întrebări legate de faptul cât de uşor este pentru noii antreprenori de a intra pe această piaţă, mai ales cât de uşor este pentru un absolvent tânăr să înceapă o afacere. În plus, în acest context, apare întrebarea cum poate sistemul de învăţământ contribui la dezvoltarea antreprenoriatului şi dacă [şi cum anume] învăţământul terţiar şi cercetările conexe aveau legătură cu piaţa. Astăzi, în plus la barierele evidente menţionate mai sus, criza în curs de desfăşurare a accentuat şomajul, în special, în rândurile tinerilor, şi a ridicat problema cum poate învăţământul contribui la performanţa producţiei şi a economiei.

Educaţia formală terţiară (universităţile şi instituţiile tehnologice) nu a avut legătură cu piaţa (de exemplu, în 2000, în ceea ce priveşte structurile de învăţământ).
În plus la problemele generale indicate mai sus, au existat probleme structurale care marchează relaţia dintre educaţia formală terţiară (universităţi şi instituţii tehnologice) şi piaţa. Sistemul de învăţământ, din punct de vedere al conţinutului şi a modulelor de predare, era distanţat de antreprenoriat. Antreprenoriatul era considerat aproape ca un păcat în cadrul învăţământului, iar cooperarea dintre industrie şi universităţi inexistentă, nu putea găsi limbă comună. Sistemul de învăţământ nu încuraja preocupările antreprenoriale ale studenţilor, nici pe cele ale tinerilor. Într-un fel, nici un ecosistem antreprenorial nu a fost dezvoltat nici în cadrul învăţământului, nici în afara acestuia.

Rezultatul formării unui astfel de context a fost faptul că visul tinerilor era de a găsi loc de lucru în sectorul public, pentru că tinerii, după cum am menţionat, se confruntau cu dificultăţi pentru a începe o afacere, nu au primit studiile necesare pentru a face acest lucru şi erau prinşi în medii sociale protejate, mai ales de aspectele tradiţionale ale societăţii, cum ar fi familia mediteraneană destul de protectoare.

Lipsa legăturii dintre sistemul de învăţământ şi piaţa muncii a dus la consecinţe suplimentare pentru sistem şi pentru absolvenţi, şi anume necorespunderea dintre capacităţile oficiale dobândite în cadrul învăţământului şi nevoile reale ale pieţei forţei de muncă. Această lipsă de corespundere are rădăcini mai adânci pentru că într-o anumită măsură reflectă lipsa de corespundere între preferinţele de învăţământ ale studenţilor şi studiile pe care aceştia le primesc, datorită sistemului examenelor de admitere din învăţământul superior din ţară. În acest sens, studenţii studiază adesea opţiunile lor mai puţin favorizate, astfel ei sunt mai puţin motivaţi să găsească locuri de muncă legate de studiile efectuate. În plus, numărul de studenţi admişi în fiecare an este determinat de Ministerul Educaţiei. Această lipsă de flexibilitate nu poate ajusta numărul de absolvenţi la piaţa muncii şi sporeşte opţiunea pentru securitate, pe care o găsesc în cadrul confortabilului sector public (care oricum este acum în scădere). Deci, există un număr mic de studenţi şi absolvenţi care doresc să se implice în activităţi antreprenoriale, sau să înceapă propriile lor afaceri.

Ca urmare, la începutul anilor 2000, studenţii şi tinerii absolvenţi ezitau să intre în lumea antreprenorială din cauza rezervelor, dezamăgirii, frustrării şi lipsei de cunoştinţe, care sunt bariere legate de teama de eşec, lipsa de încredere şi aversiune pentru risc şi responsabilitate.

Soluţia la situaţia prezentată mai sus a fost o provocare pentru sistemul de învăţământ al ţării şi pentru Universitatea din Tesalia (UTH).
De fapt, soluţia la problema dată consta în schimbarea situaţiei stabilite prin încurajarea studenţilor şi tinerilor absolvenţi, prin corelarea învăţământului şi cercetării cu antreprenoriatul. Acest lucru necesita o schimbare a întregii mentalităţi, o schimbare politică, care trebuia să fie materializată printr-o schimbare instituţională.

Răspunsul la provocare

Măsura întreprinsă de stat (Ministerul Educaţiei), la începutul anilor 2000 a constat în lansarea unui program intitulat „Încurajarea activităţii de antreprenoriat şi a aplicaţiilor de inovare ale studenţilor", care a evoluat în două etape (2003-2005 şi 2005-2008), şi a venit să completeze în mare parte fostele Oficii de Orientare Profesională şi Oficiile de Instruire Practică. Acest program, pe care îl vom numi în continuare „Etapa I" (pentru că „Etapa II" va urma mai târziu), a constat de fapt din nişte cursuri privind inovarea şi antreprenoriatul în toate universităţile finanţate prin Programul Operaţional „Education and Primary Vocational Trening" (EPEAEK II)/"Învăţământ şi Formare Profesională Primară", co-finanţat de Uniunea Europeană.

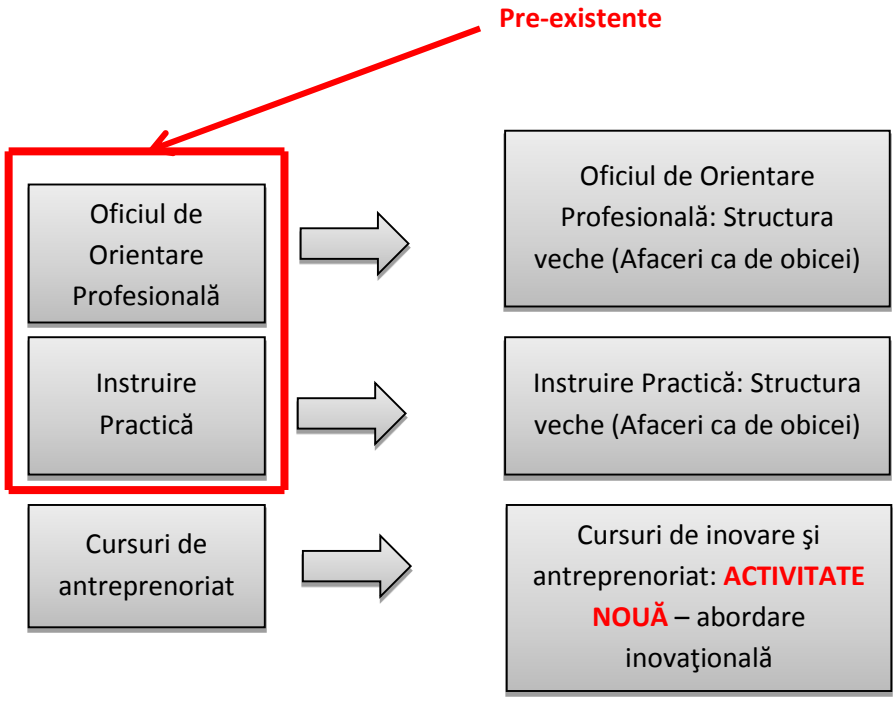


Figura 1. Evoluţia structurilor de orientare profesională şi angajare în câmpul muncii din UTH

Cursurile materializate de UTH au marcat o schimbare, o tranziţie de la conceptul de prelegere la conceptul de curs inovaţional, bazat pe o activitate complexă.

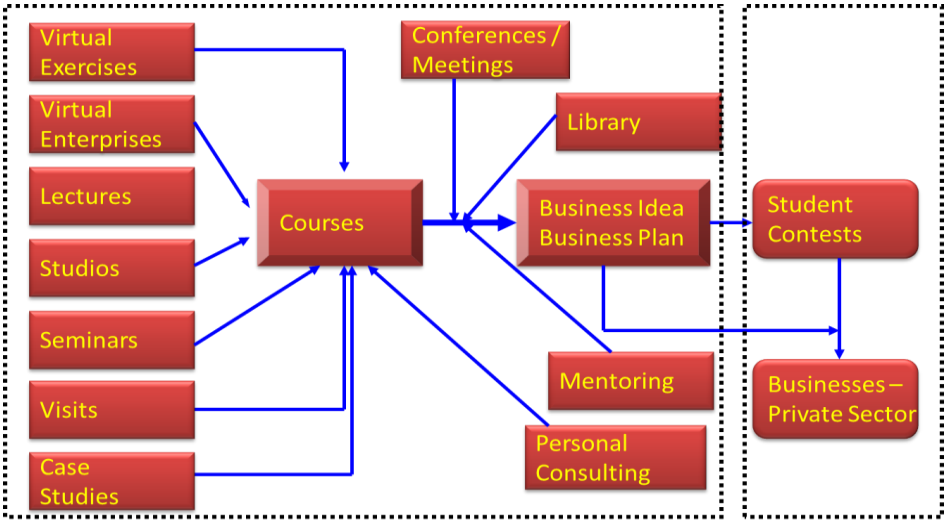


Figura 2. Structura noului curs de inovare şi antreprenoriat de la UTH

Această structură complexă de activitate a marcat o schimbare care s-a confruntat cu două tipuri de bariere în cadrul universităţii: a) tehnice, adică dificultatea de a coordona un curs complex comun pentru majoritatea catedrelor universităţii, lucru care a necesitat o familiarizare din partea administraţiei universităţii, şi b) ideologice, adică depăşirea suspiciunii din partea personalului şi a studenţilor, precum că programul ar aduce sectorul privat din exterior la universitate, ceva care, în contextul grecesc nu era acceptat din punct de vedere politic, cel puţin printre cei mai activi membri politici ai comunităţii academice.

Un număr mare de studenţi au urmat acest program, care a fost recunoscut ca fiind unul de succes. Principalii factori de succes au fost: resursele umane, o echipă bună, care a implicat o mulţime de membri ai personalului (anti-suspiciune), metodele de predare moderne (credibilitate academică), inspirarea studenţilor (psihologie - sprijin la nivel local), relaţiile bune cu structurile universitare (diplomaţie), performanţă bună în conformitate cu criteriile Ministerului (onestitate - credibilitate), buna administrare a programului (competenţă). Acestea au fost apreciate de agenţii externi, aducând programului diferite premii, distincţii la concursuri etc. (relaţii publice - perspective).

Factorii de succes au contribuit la diminuarea problemelor iniţiale şi au încurajat participanţii să înţeleagă că nu au de ce se teme. Sfârşitul Etapei I a fost marcat de un audit din partea Ministerului Educaţiei, care a fost lansat pentru toate instituţiile de învăţământ superior care au participat la această acţiune (practic toate din Grecia). Finalizarea cu succes şi la un nivel înalt de către UTH a acestui program a declanşat interesul Ministerului, care a solicitat echipei de la UTH să efectueze un studiu în întreaga ţară. Studiul a fost intitulat "Studiu privind conectarea Învăţământului terţiar cu piaţa muncii prin promovarea antreprenoriatului", şi a fost comandat de către Agenţia Specială pentru Gestionarea Programului Operaţional pentru Învăţământ şi Formare Profesională Iniţială (OP „Education”) a Ministerului Educaţiei, pentru UTH şi, în special, pentru echipa care a pregătit şi a desfăşurat cursurile privind inovarea şi spiritul antreprenorial.

Acest studiu a identificat o multitudine de probleme de ordin politic din ţară, cele mai importante fiind: a) diferite programe au fost implementate de diferite structuri şi/sau persoane fără nici o coordonare centrală în cadrul fiecărei instituţii, b) lipsa unor mecanisme de comunicare şi de diseminare a informaţiilor între diverse structuri, c) suprapunerea activităţilor şi risipa de resurse. Aceste probleme au fost agravate şi de diversitatea contradictorie a scopurilor urmărite, a unei filozofii şi strategii comune, prin urmare, lipsa oricărei politici instituţionale concrete, care ar duce la confruntarea cu problemele comune în diferite moduri.

Aceste abordări intra-universitare fragmentate au scos în evidenţă nerecunoaşterea necesităţii de a plasa aceste activităţi în cadrul funcţiilor instituţionale reglementate, precum şi lipsa unei conexiuni orizontale, cu excepţia fostei activităţi orizontale de sprijin a Oficiilor de Orientare Profesională. Trebuie de remarcat faptul, că publicul academic mai larg nu era la curent cu aceste aspecte şi probleme. În general, au existat condiţii nefavorabile privind viabilitatea activităţilor antreprenoriale în cadrul instituţiilor. Ţinând cont de toate acestea, studiul a propus o îmbunătăţire şi o completare a structurilor care ar trebui să fie implementate în întreaga ţară.

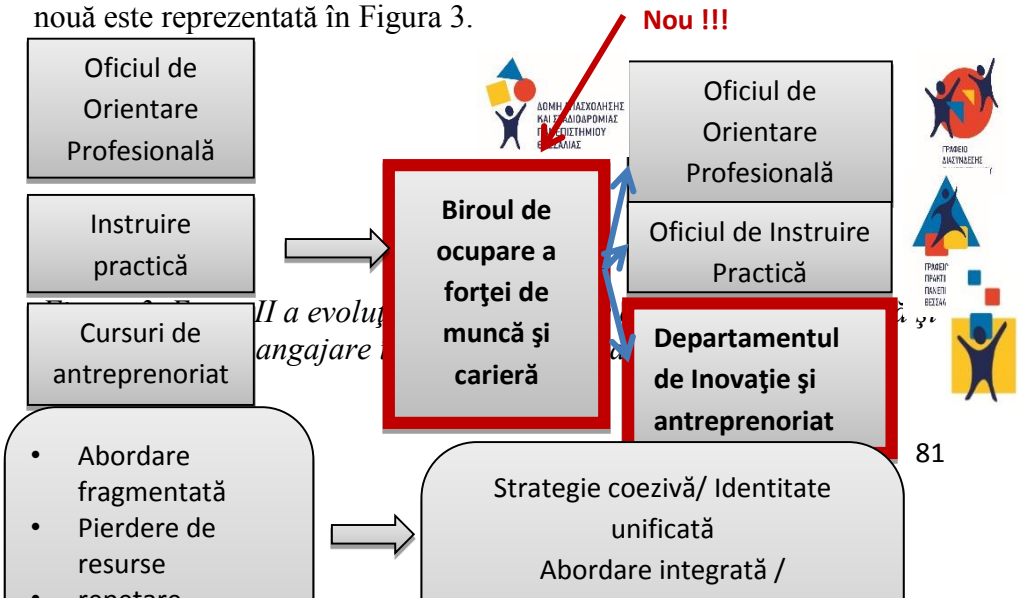
Studiul a fost efectuat în cadrul Noului Program Operaţional pentru Învăţământ şi Învăţare pe tot Parcursul Vieţii, numit astfel pentru a crea o legătură mai eficientă între toate nivelurile sistemului de învăţământ cu piaţa muncii, pentru promovarea spiritului antreprenorial al studenţilor, pentru actualizarea programelor de schimb de experienţă a studenţilor şi pentru extinderea/modernizarea serviciilor Oficiului de

Orientare Profesională. La baza studiului a stat ideea unui tratament coerent şi cuprinzător privind problema de a lega învăţământul superior cu piaţa forţei de muncă, prin prisma instituţiilor de învăţământ superior.

În primul rând, studiul a propus, de a integra într-un singur program strategiile fiecărei instituţii de învăţământ superior pentru antreprenoriat, menţinerea legăturii cu piaţa forţei de muncă şi activităţile de schimb de experienţă ale studenţilor, iar organizarea, coordonarea şi supravegherea acestei strategii în fiecare instituţie de învăţământ superior să fie efectuată de o nouă structură, numită Biroul pentru Ocuparea forţei de muncă şi Carieră (BEC). BEC, în scopul de a concepe viziunea, a fost propus de a formula strategia, de a procesa şi implementa politicile instituţiilor de învăţământ superior, de a eficientiza structurile legate de cariera studenţilor şi angajarea în câmpul muncii, de a îmbunătăţi managementul şi coordonarea, a amplifica sinergia, a exploata economia de scară, a extinde şi a îmbunătăţi reţelele. Acest lucru a fost planificat pentru a dezvolta o strategie clară şi coerentă pentru fiecare instituţie de învăţământ superior şi pentru a coordona şi moderniza toate serviciile de antreprenoriat oferite de instituţiile de învăţământ superior.

În al doilea rând, studiul a propus instituirea unui Departament de Inovare şi Antreprenoriat care să întreprindă predarea cursurilor de antreprenoriat, să sprijine activităţile antreprenoriale ale studenţilor şi să lanseze noi acţiuni, cum ar fi seminare şi şcoli de vară, axate pe antreprenoriat.

Studiul a inclus consultări şi dezbateri ample cu oficialii superiori din universităţile din toată Grecia şi trei summit-uri (organizate de Ministerul Educaţiei) ale Rectorilor şi Preşedinţilor instituţiilor de învăţământ superior. Acest lucru a fost aplicat de curând în UTH şi a marcat etapa a II (2009 - 2012) a întregului program. Întreaga structură nouă este reprezentată în Figura 3.



Noile structuri

Structura noului Birou de ocupare a forţei de muncă şi Carieră (BEC) este cea care coordonează cu celelalte trei şi are scopul de a fi principala punte de legătură dintre UTH şi piaţa forţei de muncă. Acesta asigură o abordare cuprinzătoare a tuturor problemelor ce ţin de carieră şi ocuparea forţei de muncă, activităţile comune ale tuturor structurilor aferente, complementaritatea tuturor activităţilor şi, prin urmare, maximizarea beneficiilor şi a economiilor de scară. Biroul se axează pe activităţi "deschise" şi pe implicarea comunităţii antreprenoriale, în special Asociaţia Industriilor. Un obiectiv principal este crearea unui nume de brand (în interiorul şi în afara universităţii) care ar uni universitatea şi celelalte trei structuri cu piaţa. Această politică, fiind adoptată de întreaga Grecie, a început pentru prima dată ca o strategie cuprinzătoare şi comună pentru toate universităţile, care şi-au găsit calea prin intermediul BEC.

De asemenea, Departamentul pentru Inovare şi Antreprenoriat, nou înfiinţat, (UIE) are ca obiective fundamentale cultivarea şi dezvoltarea competenţelor pentru inovare şi antreprenoriat ale studenţilor universităţii precum şi sprijinul şi încurajarea studenţilor de a lua iniţiative antreprenoriale. UIE este profund conştient de realitatea în schimbare dinamică a lumii afacerilor şi a pieţei datorită cooperării sistematice şi reciproc avantajoase cu comunitatea de afaceri inovatoare, la nivel local şi naţional.

Acesta oferă două cursuri elective pentru studenţii: a) Introducere în antreprenoriat (oferit în semestrul de toamnă) şi b) Elaborarea Planului de Afaceri (oferit în semestrul de primăvară), care sunt structurate precum este indicat în figura 2, adică în funcţie de experienţa precedentă de succes al Etapei I. Deja a fost adăugată practica de studii şi au fost introduse meditaţiile suplimentare. Curriculum-ul celor două cursuri se integrează cu vizite la întreprinderi, discuţii de genul întrebări/răspunsuri în cadrul sesiunilor cu antreprenorii şi directorii de afaceri, precum şi sesiuni de mentorat cu membri ai reţelei mentorilor UIE.

În Etapa II, UIE oferă în plus: suport personalizat pentru persoane fizice şi echipe privind planificarea şi implementarea ideilor lor de afaceri; seminare deschise pe teme speciale, care se concentrează pe domenii şi tendinţe specifice legate de inovaţie şi antreprenoriat; şcoli de vară; consultaţii pentru deţinătorii de diplome şi părţi terţe (sprijin pentru activitatea antreprenorială în cadrul şi în afara universităţii), găzduirea de evenimente (de exemplu, Start Up Greece), şi se implică în astfel de

activităţi externe, cum ar fi Open Coffees, în timp ce planifică seminare intensive pe tema Inovaţiei şi Antreprenoriatului, în formă de cursuri scurte.

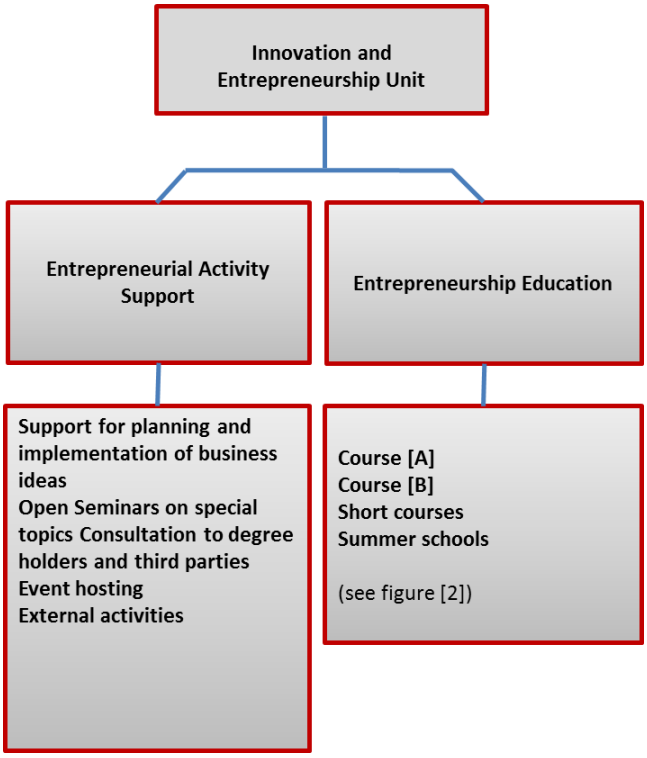


Figura 4. Departamentul Inovaţie şi Antreprenoriat

Provocările cu care s-a confrunt, în primul rând UIE, au fost legate de o utilizare bună a experienţei şi cunoştinţelor prin schimbul de know-how şi „bune" practici, prin stabilirea de reţele şi acţiuni orizontale (naţionale) şi difuzarea rezultatelor. O provocare majoră este viabilitatea, şi anume, funcţionarea după încheierea Programului Operaţional. Provocări importante sunt, de asemenea, cele legate de cultură şi mentalitate, mai ales mentalitatea antreprenorială şi relaţia universitate-societate-întreprinderi-organizaţii, cu scopul de a contribui la angajarea în câmpul muncii, opţiunile de carieră a studenţilor şi, în primul rând, perspectivele antreprenoriale.

Este evident deja faptul, că a existat o schimbare instituţională la două niveluri: a) la nivel de ţară prin intermediul adoptării structurilor BEC şi UIE de către toate instituţiile de învăţământ superior, ceea ce înseamnă o schimbare politică în cadrul Ministerului Educaţiei către un nou program foarte concret şi b) la nivelul fiecărei instituţii de

învăţământ superior, prin urmare, la nivelul UTH care trebuia să implementeze noile structuri (şi să le consolideze pe cele vechi), să facă ca acestea să devină o parte componentă a structurii organizatorice universitare, precum şi a vieţii de zi cu zi a universităţii.

Această schimbare politică şi schimbările instituţionale bazate pe un studiu universitar care au devenit o politică naţională a devenit posibilă datorită hotărârii surprinzător de imparţială şi obiectivă a Ministerului Educaţiei (să comande un studiu cu criterii obiective), datorită continuităţii administrative din cadrul Ministerului (schimbarea de guvern din 2009 nu a afectat, ci mai degrabă a îmbunătăţit aceeaşi politică), şi datorită eforturilor consistente de convingere a administraţiilor universitare din toată ţara. Desigur, toate acestea nu ar fi fost posibile fără fondurile Uniunii Europene şi buna primire din partea pieţei care, de asemenea, a urmărit să stabilească nişte relaţii mai strânse cu instituţiile de învăţământ superior.

Problemele şi barierele structurilor şi activităţilor din Etapa II

Totuşi, introducerea acestei noi politici, în pofida intenţiilor cu adevărat bune, nu a fost lipsită de probleme. Din partea Ministerului, erau problemele legate de lipsa de experienţă în gestionarea unui program care combină mai multe acţiuni, lipsa de încredere privind scopul unor activităţi, precum şi lipsa flexibilităţii în alocarea fondurilor şi corespunderea cu liniile bugetare stabilite. Acest lucru a fost agravat de presiunile privind „echitatea" între universităţi şi de furnizarea de mai multe fonduri pentru cele mai cunoscute şi influente universităţi.

În cadrul sistemului de învăţământ şi în cadrul universităţilor problemele sunt legate de suspiciunile din partea comunităţii academice pentru tot ceea ce este legat de antreprenoriat. Aceste suspiciuni, care sunt parte componentă a unei bariere culturale mai largi, au căpătat de multe ori o formă de opoziţie ca urmare a abordărilor politice relevante ale studenţilor, profesorilor şi altor categorii de personal. Din punctul de vedere al învăţământului, cursurile de antreprenoriat au fost considerate ca având o importanţă secundară într-un context în care curricula studenţilor era foarte intensivă şi supraîncărcată. Lipsa de experienţă şi de legătură cu comunitatea de afaceri, de rând cu finanţarea inadecvată şi resursele limitate ale Universităţii, completează tabloul obstacolelor pe care cei implicaţi trebuiau să le depăşească.

Printre barierele specifice, care au trebuit să fie depăşite la nivel universitar, au fost: trecerea de la program la structură, suportul din partea administraţiei universităţii şi Senatului universitar, dificultatea

privind vizibilitatea şi estimarea sa ca structură separată, cât şi insistenţa şi coerenţa în comunicare în cadrul universităţii. Pentru BEC, principalele obstacole intra-universitare au fost lipsa iniţială totală de vizibilitate, confuzia cu privire la rolul său, antagonismul din partea altor structuri (Oficiul pentru cariere, Biroul de instruire practică) în principiu, din cauza înţelegerii inadecvate a politicii şi a rolului BEC, reticenţa de a face schimb de informaţii (de exemplu, bazele de date ale companiilor), neîncrederea dintre angajaţii din ambele părţi, şi problemele legate de coordonare.

Depăşirea barierelor şi confruntarea cu problemele legate de structurile şi activităţile din Etapa II

Un efort enorm a fost făcut pentru a depăşi aceste bariere şi pentru a înfrunta diferite probleme cu scopul de a materializa schimbarea realizată şi pentru ca programul să fie unul de succes. La nivel general, factorii de principiu, care au făcut posibilă depăşirea barierelor şi confruntarea cu problemele, au fost în primul rând, de ordin politic, şi anume faptul că schimbările de guvern nu au afectat în nici un mod esenţial programul şi că echipa de la Universitate a construit o relaţie bună cu administraţia Ministerului, şi faptul că finanţarea care a fost solicitată pentru anumite scopuri a fost bună (desigur ar fi putut fi un pic mai bună).

În al doilea rând, un set de factori cruciali a avut legătură cu reţelele sistematice şi consecvente, care au implicat piaţa forţei de muncă, şi care, de asemenea, erau orizontale (instituţii de învăţământ superior). Acestea au inclus o relaţie foarte bună cu comunitatea antreprenorială într-un mod organizat (organizaţii, grupuri de mentorat, structuri de sprijin, cum ar fi serviciile comune de laborator, industriaşii şi antreprenorii particulari etc.), precum şi relaţii bune cu alte instituţii de învăţământ superior (două conferinţe Panelenice în sediul universităţii, Volos, şi tot felul de invitaţii). Această abordare a reuşit sa creeze un nume de brand şi să confere universităţii o identitate, în special a structurilor menţionate aici, care funcţionau ca un ciclu virtuos.

La nivel social mai general, faptul că antreprenoriatul a început să devină mai atractiv pentru societate (în general din cauza crizei), şi că ecosistemul lansat în Grecia a fost îmbogăţit, a contribuit foarte mult la succesul activităţii. Cu toate acestea, de o importanţă capitală a fost relaţia pe care echipa universitară a dezvoltat-o cu Asociaţia Industriilor de Tesalia şi Grecia Centrală, o instituţie foarte importantă care s-a dovedit a fi dedicată acestui efort şi care întotdeauna a sprijinit

universitatea cu determinare şi înţelegere profundă a cauzei programului.

La nivel universitar, faptul că programul a fost realizat în două etape a fost foarte benefic pentru întreg programul. Acest lucru a fost semnificativ pentru că cele două faze au fost strâns legate între ele (evoluţia prin continuitate). În plus, un sistem de informare foarte bun la nivel universitar a sprijinit, de asemenea, efortul dat. Acest sistem informaţional integrat a îmbunătăţit eficacitatea şi valoarea adăugată, a făcut managementul mai eficient, a maximizat participarea actorilor implicaţi (studenţi, personal, cadre didactice, organizaţii, guvernarea centrală) şi a început să ofere feedback, în direcţia creării unui organism „viu”.

Factorii, care au contribuit la nivel de UIE, au fost legaţi de calitatea şi determinarea celor implicaţi, adică de resursele umane, de o echipă devotată cu relaţii bune între membrii săi, care a fost dotată cu entuziasm şi sentimentul de investiţie în viitor, şi care a inclus membri cheie cu specializare înaltă. Echipa cunoştea foarte bine toate aspectele universităţii, şi avea relaţii foarte bune cu autorităţile universitare (Rectorat, etc.). Important a fost, de asemenea, faptul că, deja în Etapa I a programului (mai puţin în Etapa II) au fost numiţi reprezentanţii (coordonatorii academici) din cadrul catedrelor, care urmau să joace rolul de transmiţători între comunitatea fiecărei catedre (de exemplu, ingineri mecanici) şi echipă.

Completarea activităţilor din Etapa II (şcoli de vară, lansarea weekend-urilor, întâlniri deschise la o cafea etc.), de asemenea, a contribuit la plasarea echipei într-un ecosistem antreprenorial mai larg, fapt ce a contribuit la un feedback virtuos pentru activitatea sa.

La nivelul BEC, în afară de factorul legat de resursele umane şi relaţiile bune cu autorităţile universitare şi Ministerul, a fost importantă coordonarea esenţial bună a sub-structurilor, precum şi buna colaborare între BEC şi IEU, din moment ce ultima reprezenta un centru director pentru întreaga întreprindere. De asemenea, a fost importantă perspectiva, până acum limitată, dar destul de promiţătoare, de a crea reţele cu instituţii şi organizaţii din străinătate (Universitatea din Mondragon, participarea la proiectul Tempus IV La Manche etc.).

Depăşirea barierelor la un nivel foarte practic în legătură cu studenţii
Este important de subliniat faptul, că au avut loc confruntări cu o serie de probleme şi bariere semnificative, care au fost depăşite la nivelul

procesului de predare în cadrul UIE şi a relaţiilor cu comunitatea studenţilor. La un nivel general, marketingul intern, crearea unei bune imagini şi o explicaţie corectă a obiectivelor, s-au dovedit a fi de foarte mare ajutor. Mai precis, contactul şi abordarea sistematică, discuţiile cu diferite catedre universitare, organizarea şi mediatizarea evenimentelor, convingerea fermă privind beneficiile programului, oferirea cuvântului opoziţiei, faptul de a face lucrurile mai interesante şi stabilirea contactului cu ecosistemul mai larg au fost cruciale. La fel de crucială a fost convingerea că există perspective ale acestui demers. Rezultate şi perspective vizibile, participarea la programe noi (de exemplu, UIE-hive, gestionarea de noi proiecte preluată de către absolvenţi) şi integrarea în continuare într-un ecosistem antreprenorial mai mare, au fost importante în acest context.

Noul context creat, precum a fost menţionat mai sus, a dat rezultate în percepţia pe care studenţii şi-au făcut-o despre cursurile UIE. O cercetare internă a UIE, desfăşurată în perioada 2011 - 2012 cu privire la schimbarea atitudinii studenţilor de la începutul până la sfârşitul anului, după ce au urmat cursurile, a constatat o îmbunătăţire a percepţiei studenţilor privind majoritatea aspectelor cheie. Îmbunătăţiri au fost constatate în următoarele aspecte: în refuzul sau incompetenţa de a „comercializa" abilităţile şi competenţele personale, în potrivirea spiritului antreprenorial cu caracterul studentului, în lipsa totală a aprecierii antreprenoriatului, în venitul nesigur, în frica de a pierde proprietatea, în întrebarea dacă societatea oferă un sistem sigur pentru antreprenori.

În paralel, această cercetare a înregistrat şi aspecte alarmante privind două probleme. Studenţii erau dezamăgiţi, când realizau cât de frecvent aveau loc schimbările sau neclaritatea legislaţiei, precum şi dificultăţile întâmpinate în gestionarea obţinerii de finanţare externă. În general însă, numărul studenţilor dispuşi să devină antreprenori şi să lucreze în sectorul privat era mai mare decât cel stabilit până a urma cursurile UIE.

Concluzii

Concluziile unui astfel de experiment colosal pot fi văzute într-o multitudine de modalităţi şi pot fi trase dintr-o multitudine de subsisteme şi acţiuni ale întregului demers. În fine, acest proces a fost unul de învăţare pentru toţi cei care au participat în el. Nici unul dintre participanţi, fie profesor, asistent, student, sau chiar secretar al Ministerului, nu este acelaşi, după nouă ani de efort nemaipomenit.

Materializarea acestei serii de programe a semnalat o schimbare instituţională în învăţământul superior grecesc, pentru că includerea cursurilor de antreprenoriat la nivel universitar, a fost un adevărat progres. Depăşirea barierelor ideologice şi stabilirea şi înglobarea noilor structuri au fost adevărate provocări care au fost depăşite cu succes. Cu toate acestea, lecţiile şi concluziile sunt în general contextuale, prin urmare, pot fi parţiale şi deschise pentru viitoare completări şi discuţii, în special dacă vor încerca să fie implementate în diferite contexte. Din această perspectivă, unele lecţii pot fi codificate după cum urmează:

Principii de bază

- Resursele umane ca factor al schimbării
- Importanţa schimbărilor în societate (generale)
- Importanţa instituţiilor, structurilor şi documentaţiei lor
- Importanţa creării alianţelor în cadrul şi în afara universităţii
- Importanţa discuţiilor la toate nivelurile şi convingerii comunităţii academice
- Importanţa creării unui obiectiv comun şi uşor de înţeles pentru universitate
- Importanţa cooperării între diferite structuri universitare (de exemplu, Rectorat, administraţie, comisie pentru cercetări, departamente)
- Instituţiile ar trebui să fie, în primul rând, instituţii de învăţământ, apoi administrative, de predare sau de cercetare
- Cunoştinţele oferite şi reputaţia instituţiei reprezintă elementele-cheie de activare a învăţământului şi a schimbării instituţionale.

Anexă

După ce am subliniat importanţa majoră a factorului uman, este evident că numele colaboratorilor cheie implicaţi în proiectele BEC şi UIE trebuie să devină cunoscute publicului larg. Aceştia sunt:

Dr. George Stamboulis, Responsabil pentru studii şi şef-planificator al proiectului

Prof. John Theodorakis, Responsabil pentru BEC [Pro-Rector]

Dr. Apostolos Papadoulis (Preşedintele Asociaţiei Industriilor de Thessaly şi Grecia Centrală), Consilier extern

Dr. Achilleas Barlas, Cadru didactic

Dr. Nikolaos Tzeremes, Cadru didactic

Dr. Ch. Kouthouris, Cadru didactic

Prof. Manolis Vavalis, Consilier ai Sistemului de informare

Petros Rodakinias (MSc), Profesor de cursuri practice şi suport tehnic

Anna Zygoura (MSc), Profesor de cursuri practice şi suport administrativ
George Kaparos (MSc), Profesor de cursuri practice şi consultarea grupurilor spin-off
George Kalaouzis (MSc), Consilier tehnic şi Echipa de planificare şi suport
Sophia Kessopoulou (MSc), Echipa de planificare şi suport
Areti Paschali (BA), Echipa de planificare şi suport
Dimitris, Koutsaftikis (MSc), Sistemul de informare
Ioanna Nassiopoulou (BEng), Echipa de planificare şi suport
Agapios Kiousis (MSc), Colaborator extern
Thomas Malakis (MSc), Colaborator extern
Parina Gravari (MSc), Suport administrativ
Mara Mandellou (DEA), Suport administrativ

De asemenea, este important de menţionat şi de recunoscut aici rolul critic al celor doi secretari speciali ai Ministerului Educaţiei, care credeau neclintit în necesitatea şi potenţialul acestei schimbări politice şi în capacitatea universităţii noastre şi Echipei noastre de a juca un rol-cheie. Aceştia sunt George Pandremenos (2008-2009) şi Faye Orfanou (2009-2012), cărora aş dori să le mulţumesc din inimă în public.
Prof. Pantoleon Skayannis, Coordonator

Notă
Pentru unele aspecte mai detaliate ale experienţei prezentate în această lucrare, de consultat:
Skayannis,P., Stamboulis,Y., Rodakinias,P., Kaparos,G. and Zygoura,A. (2010) "Modele de idei de afaceri ale studenţilor: Experienţa UTH". Conferinţa europeană pentru Inovaţie şi Antreprenoriat. Atena, 16-17 Septembrie.
Skayannis,P., Stamboulis,Y., Rodakinias,P., Kaparos,G. and Zygoura,A. (2010) "Schimbările politice în menţinerea legăturii cu piaţa muncii şi antreprenoriat în Învăţământul Superior din Grecia". Conferinţa europeană pentru Inovaţie şi Antreprenoriat. Atena, 16-17 Septembrie.
Tzeremes,N. and Skayannis, P. (2009) "Experienţa internaţională în cursurile de Antreprenoriat". Agora Choris Synora (Piaţa fără frontiere), vol. 15(1), pp.3-28. Institutul din Atena de Relaţii Economice Internaţionale (în greacă).
Skayannis,P., Stamboulis,Y., Rodakinias,P., Kaparos, G. and Zygoura,A (2008) "Studiu cu privire la conectarea Învăţământului Superior cu piaţa muncii prin promovarea antreprenoriatului", comandat de Agenţia Specială pentru Gestionarea Programului

Operaţional pentru învăţământ şi formare profesională iniţială (O.P. „Education”) al Ministerului de Învăţământ. http://repository.edulll.gr/edulll/handle/10795/95 (în greacă).

16. Universitatea din Thessaly, Grecia

Departamentul de asigurare a calităţii al Universităţii din Thessaly

Prof. Yiannis Theodorakis

Subiectul: introducerea procedurilor formale de calitate în universitate

Departamentul de Asigurare a Calităţii (DAC) a fost constituit în baza deciziei din 23 ianuarie 2009 a Comisiei Speciale a Senatului Universităţii din Tesalia (UTH). Scopul Sistemului de Asigurare a Calităţii UTH este de a dezvolta o atmosferă de calitate în comunitatea academică care ar susţine procesul de transmitere de cunoştinţe prin predare eficientă şi ar produce know-how de nivel înalt datorită cercetărilor inovatoare.

DAC este instrumentul suprem de coordonare şi de sprijin în procedurile de evaluare la UTH. Catedrele universitare, prin intermediul echipelor de evaluare interna (EEI), prezintă rapoartele lor anuale interne care includ elemente de probă centralizate cu datele cantitative despre studenţi, profesori, personal ştiinţific rămas, curriculum, personal administrativ, precum şi orice alte aspecte care se referă la catedră. DAC prezintă rapoartele de evaluare internă Agenţiei de Asigurare a Calităţii în Învăţământul Superior (AACÎS), care activează la nivel de stat. În baza acestor rapoarte, AACÎS produce un raport bianual de evaluare internă a unităţii universitare.

DAC are un caracter de coordonare şi nu executiv sau prescriptiv. Responsabilitatea pentru luarea deciziilor în asigurarea calităţii în cadrul catedrelor şi universităţii este asumată de propriii lor membri. DAC urmăreşte următoarele:

- să ajute UTH şi catedrele sale să-şi formeze o imagine clară a misiunii lor prin intermediul sistemului şi a procedurilor de asigurare a calităţii;
- să înregistreze modalităţile utilizate în realizarea misiunii lor, formând şi evaluând mijloacele necesare;
- să sublinieze calitatea funcţionării educaţionale, de cercetare, precum şi administrative a UTH, asigurând o participare egală la mediul academic naţional, european şi internaţional;

- să contribuie la luarea autonomă de decizii de către departamente, universitate şi stat;
- să consolideze independenţa universităţii, asumându-şi responsabilitatea de a evalua propria muncă prin auto-evaluare în cadrul catedrei, utilizând proceduri clare şi sistematice, care includ participarea personalului şi a studenţilor.

Problema

Dificultăţile birocratice şi instituţionale trebuie să fie depăşite pentru ca universitatea să corespundă cerinţelor internaţionale. DAC a trebuit să contribuie la acreditarea internaţională a UTH, pentru excelenţa în educaţie, cunoştinţele de pionierat pe care le produce, precum şi contribuţia acesteia la dezvoltarea şi progresul ştiinţei şi societăţii.

Care a fost soluţia posibilă?

Desigur, soluţia a fost de a depăşi aceste dificultăţi. Rapoartele de evaluare externă şi internă s-au dovedit a fi proceduri utile şi, evident, cea mai bună soluţie pentru a îndeplini misiunea de asigurare a calităţii, este, printre altele, de a promova o atmosferă de calitate.

Care au fost barierele?

UTH, fiind o universitate regională relativ nouă, a avut deficienţe semnificative în structurile administrative. Ca orice universitate de stat, aceasta funcţionează în conformitate cu directivele Ministerului. În cele din urmă, problemele legate de cultură şi părtinire, cu conotaţii negative privind evaluarea, trebuie să fie depăşite.

Ce acţiuni au fost întreprinse?

Dintr-un total de 16 catedre, au fost întocmite 10 rapoarte de evaluare externă de către evaluatori internaţionali şi toate rapoartele de evaluare internă au fost finalizate (Medicină, Arhitectură, Inginerie Mecanică, Inginerie Civilă, Istorie, Arheologie şi Antropologie Socială, Medicină Veterinară, Biochimie şi Biotehnologii; Educaţie Fizică şi Ştiinţa despre Sport; Agricultură, Fitotehnie şi Mediul Rural; Ihtiologie şi Mediu Acvatic).

Cu toate acestea, din cauza crizei şi a problemelor de finanţare ale statului, evaluare externă a fost blocată. Totuşi, la începutul anului 2014, aceasta ia start din nou pentru catedrele care nu au fost supuse acestei proceduri. În plus, a fost elaborat un sistem digital de încredere pentru colectarea şi analiza tuturor datelor necesare pentru evaluarea universităţii. Catedrele care au finalizat procedura de evaluare internă şi

externă vor discuta şi analiza rapoartele şi vor continua să îmbunătăţească calitatea muncii lor în general, după ce şi-au prezentat punctele de vedere universităţii.

Cum au fost depăşite barierele?

În timpul procedurii de elaborare a rapoartelor de evaluare internă şi externă, UTH a devenit conştientă de punctele sale forte şi slabe. În plus, sistemul digital de încredere, a fost de mare ajutor pentru serviciile administrative, întrucât, diferite acţiuni, cum ar fi, buletinele informative, articolele şi diverse conferinţe au contribuit la o schimbare lentă dar stabilă a mentalităţii cadrelor universitare privind problemele de asigurare a calităţii.

Care este noua situaţie creată?

Evaluarea internă a catedrelor şi universităţii în întregime este o procedură continuă şi participativă. Scopul acesteia rămâne să determine catedrele şi instituţia să-şi formeze o viziune critică privind calitatea lucrului efectuat, bazându-se pe nişte criterii academice, relevante şi obiective, precum şi pe standarde de aprobare comună şi acceptare generală. Universitatea este acum conştientă de punctele sale forte şi slabe şi poate întreprinde acţiuni concrete de îmbunătăţire, în conformitate cu următoarele puncte pozitive şi negative.

Sinopsisul punctelor negative:

1. Necorespunderea sălilor de clasă în cadrul unor catedre duce la dificultăţi în menţinerea unui curriculum flexibil. Acest lucru se întâmplă cel mai des în cadrul Facultăţii de Ştiinţe Umaniste.
2. Raportul dintre numărul de membri ai personalului administrativ şi cel al studenţilor este de 1:100, ceea ce nu este satisfăcător pentru Şcoala de Ştiinţe Umanistice. În Şcolile de Inginerie, Ştiinţe Agricole şi Ştiinţe Medicale, raportul relevant de 1:20/25 este mult mai satisfăcător.
3. Raportul dintre membrii personalului administrativ şi profesori nu este satisfăcător. Raportul student/Computer Personal, de asemenea, nu este satisfăcător.
4. Lipsa de fonduri, din păcate, nu a fost de ajutor în toţi aceşti ani pentru a atinge nivelurile dorite de dezvoltare. Acelaşi lucru este valabil pentru spaţiul fizic de care universitatea are nevoie pentru dezvoltarea sa.
5. Nu a existat nici o colaborare între catedre sau Şcoli pentru a elabora seturi de cursuri comune, ceea ce este foarte necesar mai ales din cauza reducerii personalului angajat.
6. Există un singur curs postuniversitar intercatedral.
7. S-a înregistrat un procent mic de studenţi, care sunt implicaţi în programe de schimb.

8. Numărul studenţilor, în raport cu numărul cadrelor didactice, este extrem de mare.
9. Există unele deficienţe în infrastructura de bază, spaţiile pentru sălile de clasă şi echipamentele de laborator.
10. Există deficienţe în asigurarea cu hrană şi cazare; cazarea este oferită doar pentru 40 de studenţi, iar hrana pentru 2430 (raportul este de 1:3).
11. Nu toate serviciile sunt incluse într-un sistem de informare unic.
12. Investiţiile publice sunt limitate pentru completarea infrastructurii necesare în dezvoltarea universităţii, precum a fost planificat.

Sinopsisul punctelor pozitive:
1. UTH este o universitate nouă, dinamică şi are potenţialul de a atrage noi oameni de ştiinţă.
2. S-a înregistrat un nivel înalt de pregătire a studenţilor înmatriculaţi.
3. Cercetarea şi activitatea ştiinţifică sunt în creştere.
4. S-a înregistrat o ascensiune a tuturor activităţilor de cercetare an după an. Fondurile din proiectele europene sunt semnificative, ceea ce arată că realizările ştiinţifice sunt de nivel înalt în conformitate cu standardele internaţionale. Cercetătorii tineri sunt foarte activi în publicarea lucrărilor ştiinţifice.
5. Se stabilesc tot mai multe legături între UTH şi întreprinderi.
6. Există o bună organizare a studiilor universitare şi postuniversitare.
7. Există adaptarea la sistemul ECTS.
8. Universitatea are exemple de practici bune de predare şi cursuri practice, care se bucură de evaluarea pozitivă şi acceptarea din partea studenţilor.
9. Organizarea serviciilor şi nivelul înalt de pregătire al personalului sunt bune, la care se adaogă utilizarea tehnologiilor informaţionale.
10. Există transparenţă în alegerea factorilor de decizie.

Realizări
DAC lucrează acum, împreună cu catedrele şi şcolile universităţii, pentru a prezenta în mod public direcţiile şi strategiile pe care le vor urma. Vor fi prezentate rezultatele evaluării interne intermediare a universităţii, precum şi primele rezultate globale din analiza rapoartelor externe. Pentru DAC, promovarea unei atmosfere de calitate şi evaluarea sistematică a activităţii sale reprezintă nişte paşi de bază în atingerea excelenţei, calităţii studiilor şi inovării în cercetare.

Sinopsisul sugestiilor pentru acţiunile viitoare ale UTH
1. Instituirea poziţiei profesor-consultant trebuie să fie consolidată.
2. Partenerii ştiinţifici, angajaţii prin contract pe durată nedeterminată şi doctoranzii trebuie să fie implicaţi în activităţi metodico-didactice. Se

cere făcut un efort pentru a implica doctoranzii în procesul de predare, munca de laborator etc. Procedurile de finanţare ar trebui să fie facilitate pentru doctoranzi.
3. O opţiune demnă de luat în considerare ar fi cursurile de cooperare şi comune între catedre, în special cele din anul întâi. Co-predarea între catedre (şi şcoli, în anumite cazuri) ar trebui să fie încurajată, însă lipseşte spaţiul suficient pentru săli de clasă din cauza numărului mare de studenţi.
4. Ar trebui promovate specialităţile/programele postuniversitare între catedre sau universităţi.
5. Relaţia dintre cursurile obligatorii şi cele opţionale între catedre sau şcoli ar trebui să fie îmbunătăţită.
6. Procedurile de frecvenţă obligatorie a cursurilor trebuie să fie consolidate de la an la an.
7. Trebuie promovată ideea de a organiza seturi de cursuri cu o temă comună.
8. Accentul trebuie pus pe tehnologiile de vârf şi cursurile în domenii actuale.
9. Trebuie de redus numărul de cursuri pe care trebuie să le urmeze studenţii pentru a primi o diplomă. În general, este sugerată o reducere de mai puţin de 50 de cursuri, chiar şi într-un program de 5 ani.
10. Unele catedre şi-au reformat deja curricula (inginerii mecanici, profesorii de educaţie fizică), în timp ce alte catedre şi-au exprimat dorinţa de a reforma curricula lor şi de a include cursuri comune cu catedrele înrudite, în special, în anul 1 de studii (Ihtiologie, Fitotehnie, Inginerie civilă, Medicină Veterinară etc.).
11. Catedrele trebuie să-şi stabilească obiectivele în raport cu nevoile pe care le deservesc şi relaţia pe care o au cu piaţa forţei de muncă.
12. Evaluarea curriculei şi a profesorilor de către absolvenţi înainte ca aceştia să primească diploma de absolvire trebuie să devină obligatorie.
13. Curricula catedrelor trebuie să fie adaptată la nevoile societăţii.
14. Raportul dintre numărul profesorilor şi cel al studenţilor trebuie să devină mai raţional. La unele catedre erau prea puţini studenţi pentru profesori (1:5), pe când la altele numărul studenţilor era prea mare.
15. Elaborarea programelor de studii postuniversitare este invers proporţională cu perfecţionarea profesorilor. Raportul dintre numărul profesorilor şi al studenţilor implicaţi în programele de studii postuniversitare ar trebui menţinut în forma actuală.
16. Este necesară o redefinire a timpului alocat pentru practică în cadrul unor catedre (de exemplu, două luni de practică timp de două veri, o practică de două luni în sectorul public, precum şi o practică de două luni într-o unitate de producţie). Unele catedre discută problema de a mări volumul de timp acordat practicii: acum este de două luni, dar

există o intenţie de a majora pînă la şase luni, pentru a obţine rezultate substanţiale.
17. La elaborarea programelor de studii postuniversitare, ar trebui să se ţină cont de necesităţile profesionale ale absolvenţilor şi reabilitarea profesională.
18. Trebuie de consolidat programul de mobilitate ERASMUS+. S-a înregistrat o mobilitate redusă a studenţilor şi profesorilor în cadrul Erasmus.
19. Catedrele nu ar trebui să-şi extindă cercetările lor în mai multe domenii de cercetare în acelaşi timp; în schimb, acestea ar trebui să se axeze pe câteva domenii de cercetare şi ar trebui să existe o colaborare între profesori şi laboratoare.
20. Ar trebui elaborat un chestionar în cadrul catedrelor privind direcţiile de cercetare care ar trebui dezvoltate în următorii ani, la fiecare catedră (noi domenii, culturi etc.).
21. Ar trebui de discutat subiectul privind reducerea perioadelor sesiunilor de examinare şi majorarea perioadelor destinate cursurilor (sau instituţia în care acestea lipsesc). În plus, acestea din urmă ar trebui să fie incluse într-un sistem flexibil.
22. Excursiile pe teren ar trebui să fie reduse şi acestea ar trebui să fie mai organizate având un scop educaţional bine definit.
23. Raportul dintre cursurile teoretice şi cele de laborator trebuie îmbunătăţit. S-a observat că, la unele catedre, curriculum-ul oferă prea multe ore teoretice în detrimentul cursurilor de laborator şi prea multe cursuri sunt predate în mod tradiţional.
24. Trebuie de îmbunătăţit orarul cursurilor. Studenţii sunt supraîncărcaţi cu ore de curs care sunt prea împrăştiate prin orar.
25. Trebuie de discutat ideea ca la catedrele de cinci ani, să fie redus numărul de cursuri până la patru ani, iar ultimul an să fie anul de practică.
26. Trebuie de organizat o gală ştiinţifică a catedrelor care au încheiat evaluările lor.
27. Restructurarea curriculum-ului ar trebui să continue.
28. Trebuie de implementat un sistemul informaţional de colectare digitală a tuturor informaţiilor privind evaluarea universităţii.
29. Ar trebui să existe o mai bună informare a evaluatorilor externi înainte ca aceştia să ajungă la catedre pentru a le evalua. Ar trebui să existe, de asemenea, o mai bună informare cu privire la contextul instituţional care reglementează universităţile din Grecia.

17. Universitatea din Thessaly, Grecia

Librăria Universităţii din Thessaly

Prof. Michel Zouboulakis

Subiect: crearea librăriei şi a magazinului de cadouri ale universităţii
Universităţile din Europa şi SUA au propriile lor librării şi magazine de cadouri prin intermediul cărora îşi promovează numele lor de brand în rândul studenţilor, personalului şi vizitatorilor din întreaga lume. Universitatea din Thessaly (UTH) funcţionează din 1988 şi a sosit momentul ca aceasta să-şi creeze propriile facilităţi pentru a promova cărţile pe care le publică şi suvenirurile produse, care vor face cunoscută imaginea universităţii pentru publicul larg.

Problemă
UTH Press activează deja din 1998 şi a publicat peste 110 de titluri de carte, în principal, manuale universitare, monografii şi volume colective care au apărut în rezultatul conferinţelor naţionale şi internaţionale. Aceste cărţi au fost promovate prin librăriile private din Grecia şi Cipru. Nu exista posibilitatea de a vinde direct unui student, unui membru al facultăţii sau unui simplu bibliofil, iar un potenţial „client" trebuia să facă comandă de carte la o librărie privată, care ar fi transferat comanda la persoana responsabilă de la UTH Press. Pentru a îndeplini comanda, Comitetul de Cercetare al UTH a fost, de asemenea, implicat, deoarece UTH Press a activat timp de 15 ani ca un proiect de cercetare, gestionat de Comitetul de Cercetare. Pentru a vinde o singură carte erau implicaţi mai mult de 5 angajaţi!

Mai mult decât atât, universitatea nu poseda produse de marcă pentru a promova imaginea sa în cadrul diverselor evenimente, adică manifestarea de absolvire, conferinţe, aniversări, vizite etc. Pentru a obţine aceste produse, personalul universitar a trebuit să recurgă la serviciile producătorilor privaţi, plătind preţuri mai mari şi fără a primi produse de identitate comune.

Care a fost soluţia posibilă?
Desigur, soluţia a fost de a crea propria noastră librărie şi propriul magazin de cadouri. Magazinul universităţii ar fi o acţiune profitabilă pentru a sprijini activităţile educative şi un eventual loc de muncă pentru studenţi.

Care au fost barierele?

UTH este o instituţie publică de învăţământ superior care nu are dreptul de a efectua tranzacţii comerciale de orice fel. Fonduri private pot fi donate universităţii, însă acestea trebuie să fie, în primul rând, acceptate de către Senatul Universităţii sau Consiliul Facultăţii (din 2013). Serviciile furnizate publicului sunt posibile numai prin Comitetul de Cercetare al universităţii, care este, de asemenea, singurul furnizor oficial de produse inovatoare care provin din cercetarea efectuată. Pentru a face tranzacţii comerciale universitatea a trebuit să activeze Compania de Dezvoltare şi Gestionare a Proprietăţii (PDMco), creată în 1987, dar nu a mai funcţionat de atunci. Conform statutului său, PDMco poate să se dezvolte şi să gestioneze orice produs creat de UTH, precum şi să producă şi să reproducă publicaţiile ştiinţifice ale universităţii şi să gestioneze drepturile de proprietate intelectuală asociate cu aceste publicaţii. Multe administraţii universitare au încercat în ultimii 20 de ani să activeze PDMco şi au eşuat din cauza problemelor birocratice insurmontabile legate de drepturile şi obligaţiile conflictuale între Ministerul Educaţiei şi Ministerul de Finanţe.

Ce acţiuni au fost întreprinse?

Senatul universităţii a decis să activeze PDMco în iulie 2010 şi a numit un nou Consiliu administrativ sub conducerea Rectorului, care este unicul reprezentant şi titular legal al cotei unice şi nedivizate de capital a companiei. În plus, Consiliul Rectorului a decis să creeze capitalul PDMco de 60000 de euro şi a numit pro-rectorul pentru afaceri economice ca manager executiv. A fost creat un oficiu al PDMco, iar personalul include un singur angajat asistat de Secretarul Prorectorului ca sprijin administrativ.

Cum au fost depăşite barierele?

Bariera principală a fost de a depăşi refuzul instanţelor financiare de stat de a oferi un număr de identificare fiscală, după 23 de ani de inactivitate. Mai mult decât atât, din cauza faptului că UTH a avut iniţial sediul oficial în Atena, instanţele fiscale corespunzătoare erau amplasate acolo şi toate procedurile au trebuit să se facă pe loc. A fost nevoie de mai mult de 22 luni pentru a obţine licenţa de activitate şi de a transfera sediul Companiei în Volos, unde universitatea este localizată încă din 1995. PDMco şi-a început oficial activitatea în iunie 2012, datorită persistenţei Rectoratului UTH.

Care este noua situaţie?

Librăria s-a deschis abia în iunie 2013, deoarece construcţia clădirii care a fost proiectată a fost amânată din motive tehnice. Aceasta este situată în Volos, la parterul clădirii recent renovate, vizavi de Şcoala de Ştiinţe Umaniste şi blocul pentru Ştiinţe Sociale. Librăria vinde mai mult de 20 de produse cu design original care poartă logo-ul universităţii (tricouri, jachete, genţi, ace, căni, pălării, cravate, pixuri, dosare, notebook-uri şi umbrele). Librăria este deschisă zilnic de la 9.00 până şa 14.00. Magazinul este vânzătorul oficial al cărţilor UTH Press şi promotorul fiecărei noi ediţii.

Care a fost schimbarea instituţională realizată?

Universitatea a creat o nouă facilitate pentru a vinde cărţile pe care le publică şi a activat Compania de Dezvoltare şi Management a Proprietăţii. Librăria inaugurează o eventuală sursă de fonduri şi creează locuri de muncă pentru studenţi pe viitor. Este pentru prima dată, când UTH intră pe piaţa cu amănuntul pentru a se promova.