

Programul de evaluare instituțională
Performanță în Cercetare, Performanță în educație - Calitate, Diversitate și Inovare în
Universitățile din România

Universitatea de Medicină și Farmacie Iuliu Hațieganu
RAPORT DE EVALUARE

Ianuarie 2013

Echipa de evaluare:

Ferdinand Devínsky, președinte

Christina Ullenius

Simon van Heyningen

Marko Stojanovič

Andrée Sursock, coordonatorul echipei

Cuprins

1. Introducere	2
1.1. Programul de evaluare instituțională	2
1.2. Universitatea de Medicină și Farmacie Iuliu Hațieganu și contextul național	2
1.3. Procesul de autoevaluare	3
1.4. Echipa de evaluare	3
2. G uvernanta și procesul instituțional de luare a deciziilor	4
2.1. Procesul și structurile de luare a deciziilor	4
2.2. Managementul resurselor umane și financiare	5
2.3. Misiune, viziune și plan strategic	6
3. Predare și învățare	8
4. Cercetare	9
4.1. Studiile doctorale	9
4.2. Activitățile și infrastructura de cercetare	11
5. Servicii aduse societății	11
6. Cultura în domeniul calității	12
6.1. Privire generală asupra procesului de asigurare a calității în UMF-Cluj	12
6.2. Asigurarea calității în procesul de predare și învățare	13
7. Internaționalizarea	14
8. Concluzii	15

1. Introducere

Acest raport a fost întocmit în urma procesului de evaluare a Universității de Medicină și Farmacie Iuliu Hațieganu. Evaluarea a avut loc între Aprilie și Decembrie 2012, în cadrul proiectului "Performanță în cercetare, performanță în educație - Calitate, diversitate și inovare în universitățile din România", care are drept scop susținerea elementelor fundamentale pentru universitățile din România, cum ar fi autonomia și competențele administrative, prin îmbunătățirea asigurării calității și a performanțelor manageriale.

Evaluarea a avut loc în contextul reformelor majore din sistemul de educație superioară din România, în special în concordanță cu prevederile Legii Educației din 2001 și a diferitelor acte normative asociate acestei legi.

În timp ce evaluările instituționale au avut loc în contextul reformei generale, fiecare universitate a fost evaluată de o echipă independentă a Programului de Evaluare Instituțională (IEP), utilizând metodologia IEP descrisă mai jos.

1.1. Programul de Evaluare Instituțională

Programul de Evaluare Instituțională (IEP) este un serviciu independent disponibil pentru membrii Asociației Universităților Europene (EUA), care oferă evaluări menite să sprijine instituțiile participante. Programul de Evaluare Instituțională este membru al Asociației Europene pentru Asigurarea Calității în Învățământul Superior (ENQA) și este inclus în Registrul European de Asigurare a Calității în Învățământul Superior (EQAR).

Caracteristicile specifice ale Programului de Evaluare Instituțională sunt:

- Un accent puternic pe etapa de auto-evaluare
- O perspectivă Europeană și internațională
- O abordare peer-review
- Suport pentru ameliorare

Programul de Evaluare Instituțională este centrat pe instituție ca întreg și nu pe programe de studiu sau unități individuale. El este centrat pe:

- Procesele decizionale și structurile instituționale, precum și structurile instituționale și eficiența managementului strategic
- Relevanța procesului intern de asigurare a calității și gradul în care rezultatele sale sunt utilizate în procesul decizional și în managementul strategic, precum și lipsurile sesizate în aceste mecanisme interne. Evaluarea se bazează pe patru întrebări cheie, care au la bază abordarea "adecvat scopului":
- Ce încearcă să realizeze instituția?
- Cum încearcă instituția să facă acest lucru?
- Cum știe dacă acest lucru funcționează?
- Cum se schimbă instituția pentru a își îmbunătăți funcționarea?

1.2. Universitatea de Medicină și Farmacie Iuliu Hațieganu în contextul național

Universitatea de Medicină și Farmacie Iuliu Hațieganu (UMF-Cluj) este localizată în orașul Cluj-Napoca, al patrulea din România. Acest oraș are mai multe instituții de învățământ superior, dar este și un centru medical de renume, care atrage pacienți din întreaga regiune.

În 2011 a fost adoptată o nouă Lege a Educației, care a introdus mai multe modificări importante în ceea ce privește organizarea universităților, modificări care vor fi discutate în acest raport. În ultima perioadă, un număr considerabil de cadre didactice universitare s-au retras din activitate ca urmare a împlinirii vârstei de pensionare. Datorită descreșterii economice, în ultimii trei ani au fost impuse restricții în sectorul public, astfel încât numeroase posturi au rămas neocupate. După o perioadă de înghețare a angajărilor, universităților le-a fost permisă angajarea unei persoane în locul a șapte care

au părăsit sistemul. A fost semnalat faptul că situația angajărilor a condus la stress și supraîncărcare în anumite departamente din cadrul UMF-Cluj.

Numărul cadrelor didactice angajate de UMF-Cluj este de 833 persoane, dintre care 492 sunt de sex feminin; la nivelul funcției didactice de profesor, repartiția pe sexe este de 50%. În universitate sunt angajate și 514 persoane care lucrează în serviciile administrative.

Numărul studenților la UMF-Cluj este de 6105 studenți în ciclul de licență, 170 studenți în ciclul de masterat, 242 studenți doctoranzi și 2347 rezidenți. Studenții aparțin celor trei facultăți: Medicină, Farmacie și Medicină dentară. Pe lângă programele de studiu în limba română, universitatea oferă și programe de studiu în limbile franceză și engleză. Facultatea de Medicină este cea mai mare facultate, dominând procesul decizional din universitate. Facultatea de Medicină dentară este a doua ca dimensiune, în timp ce Facultatea de Farmacie, cea mai mica, este responsabilă de aproximativ jumătate din publicațiile științifice ale Universității.

1.3. Procesul de auto-evaluare

Procesul de evaluare a fost desfășurat sub coordonarea prorectorului Felicia Loghin. Comisia de evaluare a fost constituită având ca nucleu sub-comisiile de evaluare ale Senatului, incluzând și Directorul economic. Timpul disponibil pentru redactarea Raportului de autoevaluare a fost scurt (doar 6 săptămâni), iar intervalul pentru consultarea comunității academice a fost doar de o săptămână. Au fost primite în jur de 50 comentarii, centrate pe următoarele direcții: publicațiile științifice, participarea la conferințe, organizațiile studențești și măsura în care studenții sunt implicați în procesul de guvernare a universității.

Grupul de auto-evaluare a semnalat că problemele cele mai dificile în realizarea raportului au fost managementul strategic, ca urmare a unor viziuni diferite referitoare la strategia de cercetare, resursele umane și modul în care legislația ar putea fi modificată pentru a permite mai multă flexibilitate. Grupul de auto-evaluare a remarcat de asemenea faptul ca procesul de auto-evaluare a evidențiat necesitatea unei strategii educaționale centrate pe student, precum și importanța considerării studenților ca parteneri în procesul educațional.

Raportul de auto-evaluare a fost informativ și descriptiv, incluzând un număr mare de anexe (66). Analiza SWOT a identificat birocrăția și lipsa de integrare a resurselor umane cu managementul financiar ca fiind principalele puncte slabe interne. Raportul a corelat celelalte puncte slabe cu factorii externi. Chiar dacă echipa de evaluare recunoaște situația economică dificilă din România și impactul negativ al pensionării recente în masă a sute de profesori asupra sistemului universitar, ea ar fi apreciat existența unor informații și analize mai aprofundate cu privire la situația financiară a universității și a modului de alocare internă a resurselor. Date și materiale suplimentare, incluzând un raport financiar detaliat, au fost furnizate echipei de evaluare după solicitarea expresă a acestora. Echipa de evaluare recunoaște faptul că raportul de auto-evaluare a fost elaborat sub presiunea timpului, dar ar fi apreciat prezentarea unui raport mai analitic, cu mai multe date de auto-analiză. Din păcate, raportul de auto-evaluare nu a fost tradus în limba română înainte de prima vizită, nu a fost distribuit în întreaga universitate și nu a fost disponibil pe Intranet, ceea ce a făcut ca unele persoane cu care echipa de evaluare s-a întâlnit în cursul primei vizite să aibă cunoștințe limitate referitoare la problemele întregii universități și la obiectivele strategice. Acest aspect pare să indice unele probleme de comunicare în cadrul universității și pare să reflecte faptul că elaborarea raportului de auto-evaluare a fost un proces de la vârf spre bază.

1.4. Echipa de evaluare

Raportul de auto-evaluare al UMF Cluj, împreună cu cele 66 anexe, a fost trimis echipei de evaluare (numită din acest moment echipa) în data de 26 aprilie 2012. Cele două vizite pe teren au avut loc între 23 și 25 mai 2012 și respectiv între 23 și 26 octombrie 2012. Între aceste două vizite, UMF-Cluj a furnizat echipei unele documente suplimentare solicitate.

Echipa de evaluare a fost constituită din:

- Ferdinand Devínsky, Președintele echipei, profesor de Chimia medicamentului, fost Rector al Universității Comenius din Bratislava, fost membru al Parlamentului Slovac și al Consiliului Europei, Slovacia
 - Marko Stojanović, student la Geoeconomie, Universitatea Megatrend, Belgrad, Serbia
 - Christina Ullenius, Profesor de Chimie organică, fost Rector, Universitatea Karlstad, fost vice-presedinte EUA, Suedia
 - Simon van Heyningen, Profesor de învățare și educație, fost Vice-principal, Universitatea Edinburgh, Marea Britanie
 - Andrée Surssock, coordonatorul echipei, doctor în antropologie, fost secretar general, actualmente consilier principal la Asociația Universităților Europene (EUA), Belgia
- Echipa își exprimă recunoștința față de Rectorul Alexandru Irimie pentru ospitalitatea manifestată și apreciază în mod particular deschiderea și dialogul care au caracterizat ambele vizite pe teren. Ea dorește de asemenea să mulțumească sincer colegilor și studenților care au participat la întâlnirile organizate în timpul celor două vizite. Echipa dorește să mulțumească în mod particular doamnelor Felicia Loghin și Ioana Neagoe pentru dăruirea manifestată în procesul de auto-evaluare, pentru răspunsurile foarte eficiente și amabile la toate solicitările, mici sau mari. Grija pe care au manifestat-o pentru fiecare detaliu a permis asigurarea celor mai bune condiții de lucru echipei de evaluare.

2. Guvernața și procesul decizional

2.1. Procesul decizional și structurile universității

Echipa a fost informată că la nivelul universității există două instanțe decizionale cheie: Consiliul de Administrație și Senatul.

Prin lege, Consiliul de Administrație include Rectorul (în calitate de Președinte), prorectorii, decanii, Directorul Consiliului Studiilor Universitare de Doctorat (care este și prorector), Directorul general administrativ și un reprezentant al studenților. Președintele Senatului este invitat permanent la toate ședințele săptămânale ale Consiliului de Administrație, precum și la ședințele ad-hoc.

Senatul are aproximativ 40 de membri de drept, aleși dintre cadrele didactice și studenți. Reprezentarea studenților în Senat se face proporțional cu numărul de studenți înscriși în fiecare facultate : 6 pentru medicină, 2 pentru Medicină dentară, 2 pentru Farmacie și câte unul pentru programele de studiu în limbile engleză și franceză. Același principiu al reprezentării proporționale este valabil și pentru cadrele didactice, ceea ce conduce la o reprezentare covârșitoare a Facultății de Medicină în acest organism.

Ședințele Senatului sunt lunare și Hotărârile Senatului sunt publicate pe website-ul universității.

Cele zece comisii ale Senatului coordonează și controlează diferite activități, nouă din ele suprapunându-se peste activitățile Consiliului de Administrație și ale prorectorilor. A zecea este Comisia de Etică. Fiecare comisie include trei cadre didactice și unul sau doi studenți și lucrează în colaborare cu prorectorul corespunzător. Cea mai mare comisie este cea de probleme studentești, care include trei cadre didactice și patru studenți. Toate comisiile discută propunerile care vin din partea Consiliului de Administrație sau a Senatului.

Echipa a fost informată că Senatul este instanța decizională supremă, Consiliul de Administrație (prezidat de Rector) trebuind să răspundă în fața Senatului. În opinia echipei, acest fapt conduce la o discrepanță între procesele decizionale formale și cele informale. Astfel, Rectorul este responsabil din punct de vedere legal pentru deciziile financiare și manageriale, iar Carta îi dă dreptul să stabilească strategia universității, dar Senatul are drept de veto în fața deciziilor Rectorului și ale Consiliului de Administrație. În plus, contractul de management semnat între Senat și Rector nu menționează nicio responsabilitate a Senatului față de universitate sau cerința de a susține Rectorul în demersurile sale.

Această situație poate conduce la tensiuni sau chiar la paralizia relațiilor dintre cele două instanțe de conducere ale universității. Aceste tensiuni potențiale sunt aplanate la UMF-Cluj prin practica informală de a invita președintele Senatului la ședințele Consiliului de Administrație și Consiliul de Administrație la ședințele Senatului. În plus, se pare că există o cultură a consensului și a compromisului, care conduce la amânarea deciziilor dificile până la momentul obținerii consensului. Impresia generală este aceea că noile procese introduse prin Legea Educației din 2011 reprezintă o provocare pentru cultura organizațională istorică. Astfel, echipa a fost informată de faptul că, odată cu modificarea cronologiei (Rectorul este ales înainte de numirea decanilor), fluxul procesului decizional a fost inversat și a devenit mai mult de la vârf spre bază. De exemplu, în trecut planul strategic al universității era construit plecând de la planurile departamentelor și facultăților. În acest moment, procesul este invers: universitatea are inițiativa, iar facultățile trebuie să își ajusteze planurile strategice în funcție de orientarea strategică. Această tranziție este încă la început, dar această inversare a responsabilităților pare să nu fie complet funcțională. Totuși, universitatea pare a fi puternic centralizată.

Facultățile își manageriază propriile probleme academice: învățământ, cercetare, viața studentescă. Ele răspund în fața Consiliului de Administrație, a Rectorului și a Senatului. Fluxul decizional este următorul: Consiliul facultății ia decizii care sunt aduse în fața Senatului; dacă acestea sunt aprobate, ele sunt transmise Consiliului de Administrație pentru execuție. Facultățile colaborează cu prorectorii pe probleme specifice (de exemplu, prorectorul științific se întâlnește lunar cu prodecanii pe probleme științifice). În conformitate cu Legea Educației din 2011, facultățile sunt structurate în departamente; această organizare a fost considerată bine-venită de către decani. Echipa a primit date contradictorii referitor la implicarea studenților în guvernare. Majoritatea studenților au o atitudine pozitivă; puțini nu au aceeași părere. Au existat opinii conform cărora studenții nu dispun de modalități formale de a-și exprima părerea la nivelul departamentelor, deși studenții contribuie informal și opiniile lor sunt ascultate. Există întâlniri formale, regulate, cu decanii facultăților (un student reprezentant a menționat astfel de întâlniri săptămânale cu durata între una și patru ore). Câțiva studenți s-au plâns de faptul că influența lor în Senat este limitată, deoarece ei constituie « doar un sfert din acest organism » și că « nu sunt informați la timp cu privire la probleme ». În general, informațiile administrative transmise studenților par să necesite mai multă atenție.

- Echipa recomandă să se acorde o mai mare atenție fluxului de informații către studenți. Deși aceasta reprezintă o provocare comună pentru majoritatea universităților la nivel mondial, ea trebuie tratată cu atenție, mai ales acum, când tehnicile web sunt disponibile și atractive pentru această generație (rețele de socializare, etc.)

2.2. Managementul resurselor umane și al resurselor financiare

Echipa a fost informată că toate cadrele didactice cu funcții administrative au o fișă a postului (inclusiv prodecanii), deși nici unul nu ocupă a poziție permanentă. Legea permite reducerea normei didactice pentru persoanele implicate în administrație, dar se pare că această dispoziție nu a fost implementată – probabil din cauza numărului mare de posturi rămase vacante (conform secțiunii 1.2.).

Impresia generală a echipei este că personalul administrativ este insuficient. Astfel, unele posturi administrative sunt ocupate de cadre didactice (de exemplu Directorul Departamentului de Calitate și Directorul Departamentului de Relații Internaționale). Acesta este adesea cazul universităților care nu dispun de suficient personal administrativ cu pregătirea corespunzătoare.

În plus, calificarea unor responsabili din administrație a părut insuficientă și, în consecință, unele funcții administrative necesare sunt absente. De exemplu, universitatea nu cunoaște costurile totale ale activităților și nu pare capabilă să analizeze, să anticipeze și să planifice resursele de personal administrativ.

Mai mult, se pare că se pune un accent prea mare pe decizia colectivă, chiar și atunci când nu este necesar sau de dorit. Astfel, salariile de merit și bonusurile sunt discutate și aprobate în Senat. Din punct de vedere financiar, pot fi semnalate mai multe caracteristici:

- Toate veniturile (din fonduri publice sau private) și toate cheltuielile trec prin Serviciul de contabilitate al universității .
- Se poate transfera surplusul în bugetul anului următor fără nicio limitare (procent sau sursă a fondurilor) și universitatea are un surplus în fiecare an.
- Facultăților li se atribuie fonduri pentru anumite cheltuieli. Noua Lege a Educației prevede ca facultățile să aibă propriul buget, inclusiv să poată colecta fonduri prin contracte de cercetare sau taxe de studiu (deși atât Legea Educației naționale, cât și legea administrativă prevăd semnatura rectorului pe toate dispozițiile de plată). Acest lucru nu a fost încă implementat. Noua Lege a Educației nu specifică o anumită metodă de alocare internă. La fel ca multe alte universități din Europa, UMF-Cluj nu cunoaște costurile programelor individuale și ale cursurilor; pentru acest motiv, fondurile alocate fiecărei facultăți sunt dificil de calculat. La momentul acestei evaluări, noile principii de alocare internă la UMF-Cluj nu au fost încă decise, deși există o preocupare pentru selectarea programului informatic care să gestioneze aceasta funcție.
- Universitățile românești trebuie să trimită bugetul de două ori pe an pentru aprobare, împreună cu lista tuturor cheltuielilor prevăzute, deși pot rezolva în timp urgențele. Dacă este necesară o achiziție neașteptată care costă mai mult de 1800 lei, este necesară autorizarea de către Ministerul Educației Naționale și de Ministerul de Finanțe, chiar dacă fondurile sunt disponibile. Aprobarea achizițiilor mai mari poate dura până la 6 luni.

Astfel, există o discrepanță între autonomia universității de a atrage fonduri și autonomia constrânsă de a le cheltui pentru realizarea proiectelor academice. Dar echipa remarca grija cu care UMF-Cluj își gestionează resursele financiare și balanța pozitivă care include un surplus ce îi permite în oarecare măsură o planificare pe termen lung. Echipa recomandă ca UMF-Cluj să:

- Revizuiască funcțiile administrative cheie, cum ar fi finanțele și resursele umane, pentru a se asigura că universitatea:
 - o Cunoaște costurile totale
 - o Dezvoltă reguli corecte și transparente de alocare a bugetului pentru a preveni orice tensiune
 - o Aprobă salariile individuale într-un mod transparent și corect, fără a fi necesară discutarea fiecărui caz individual în Senat
 - o Se angajează în managementul strategic al resurselor umane (ex. Planificarea pe termen lung și dezvoltarea de competențe)
- Ia în considerare întărirea capacității administrative prin dezvoltarea personalului administrativ și recurarea țintită, având ca obiectiv pe termen lung ocuparea pozițiilor administrative cheie cu personal administrativ calificat, astfel încât personalul academic administrativ (ex. Rector, prorectori) să poată monitoriza (mai degrabă decât administra) activitățile, în colaborare cu Directorul general administrativ.

2.3. Misiune, viziune și planificare strategică

În raportul de auto-evaluare al UMF-Cluj este menționată ca viziune dorința universității de a “continua să se situeze printre cele mai bune universități medicale care educă profesioniști competenți în domeniul sănătății pentru comunitățile din România și de la nivel internațional”. În Raport se mai menționează că, fiind o universitate de cercetare centrată pe student”, scopul UMF-Cluj este de a “deveni un lider național în educarea și dezvoltarea viitoarei generații de medici și cercetători... » Astfel de obiective sunt mobilizatoare, în special angajamentul de a considera studenții mai degrabă ca parteneri, nu drept “consumatori”. Echipa remarcă totuși faptul că

misiunea și viziunea nu sunt disponibile într-un document de sine stătător, ceea ce limitează vizibilitatea internă și externă și impactul lor.

În general, o organizație încearcă să își îndeplinească misiunea și viziunea prin patru etape succesive:

- Identificarea unor obiective și scopuri
- Elaborarea unui plan de realizare a acestor obiective și scopuri
- Înființarea structurilor și a proceselor care permit realizarea acestor activități
- Crearea activităților care să permită îndeplinirea obiectivelor

Echipele semnaleză faptul că a fi "lider național" sau a fi "cea mai bună universitate medicală" (așa cum se menționează în declarația privind misiunea și viziunea) necesită mai multe precizări și definirea etapelor concrete pentru atingerea țintei, cu atât mai mult cu cât contractul semnat între Senat și Rector (conform secțiunii 2.1) menționează explicit ca și criteriu minim de performanță: "creșterea rolului de lider printre universitățile europene și naționale". Nu este clară modalitatea de măsurare a acestui criteriu și care sunt consecințele în cazul în care Senatul decide că acest obiectiv nu a fost îndeplinit.

Translația misiunii și a viziunii în activități, cum sunt programele de învățământ și de cercetare, este reflectată în planul strategic de dezvoltare. UMF-Cluj a prezentat un document de 40 pagini intitulat « A fi printre cei mai buni » ca fiind planul strategic pentru anii 2012-2015, însoțit de o anexă de 11 pagini intitulată « Strategia de cercetare ». În timp ce ambele documente au descris obiective importante și unele proiecte foarte atractive, ele nu au cuprins și priorități clare, precum și un plan financiar detaliat, care ar trebui să reprezinte o componentă inseparabilă a planului strategic.

Totuși, se pare că s-a obținut consensul cu privire la două priorități: dezvoltarea cercetării prin înnoirea echipamentelor și dezvoltarea resurselor umane (recrutarea și promovarea personalului tânăr). Echipa are totuși impresia că UMF-Cluj încearcă să facă prea mult și în prea multe domenii într-un timp relativ scurt, în special în situația financiară actuală, care demonstrează că resursele existente ar putea susține un număr limitat de obiective strategice. Din fericire, echipa de management de vârf a universității este conștientă de această problemă și înțelege faptul că un plan operațional trebuie să fie strâns corelat cu planul financiar al universității.

În perspectiva analizei anterioare, echipa recomandă următoarele:

- Elaborarea unei noi declarații cu privire la misiune, care să precizeze mai clar obiectivele. Aceasta declarație ar trebui să fie un document separat, care să fie ușor de găsit pe site-ul universității și care să fie eventual o anexă a Cartei universității. Un astfel de document ar permite UMF-Cluj să își păstreze direcția într-o perioadă turbulentă de schimbări. Ar trebui de asemenea să sprijine aspirația universității de a își întări capacitatea de formare și cercetare în beneficiul regiunii și al țării și ar reflecta adeziunea la Spațiul european al educației superioare și aderarea recentă a României la Uniunea Europeană. Acest document ar servi drept cadru pentru stabilirea misiunii fiecărei facultăți care, reflectând caracteristicile individuale specifice, ar trebui să fie corelate cu misiunea generală a universității.
- Inițierea unei dezbateri la nivel de universitate pentru a obține consensul cu privire la un număr limitat de priorități strategice și obiective ce pot fi atinse și cu privire la un plan financiar realist, cu sume concrete alocate pentru fiecare proiect. În mod similar, facultățile ar trebui să își elaboreze propriile planuri strategice, în consens cu planul universității.
- Pentru a întări coeziunea internă a universității, este esențial să existe unul sau două proiecte care să implice toate facultățile sau departamentele. Exemple ar putea fi reforma curriculară menționată în planul strategic, care să introducă curricule sistematice compatibile cu cele existente în Spațiul European al educației superioare; cercetarea interdisciplinară, care ar putea implica toate cele trei facultăți; conceperea și implementarea unui program care să promoveze implicarea studenților în activitățile de cercetare.

- Deși universitatea a acceptat strategia și viziunea Rectorului, fapt demonstrat de succesul său în alegeri, planul strategic ar trebui să fie revăzut și îmbunătățit în fiecare an. Acesta este un document viu, care trebuie să fie adaptat permanent noilor circumstanțe și în funcție de analiza succeselor și a eșecurilor anterioare.

3. Predare și învățare

Planul strategic al universității include o reformă curriculară cu scopul de a transforma cursurile existente și de a introduce un portofoliu de programe academice în concordanță cu noua Lege a Educației, cu tendințele educaționale curente, cu procesul Bologna și cu Directivele Europene referitoare la profesiile reglementate. Echipa a înțeles faptul că acest concept reprezintă o modificare radicală față de practicile existente și că există anumite puncte de rezistență în cadrul universității.

Această secțiune nu va încerca să descrie toate activitățile de educație din universitate, dar va sublinia unele din practicile existente pe care UMF-Cluj dorește să le reformeze. Recomandările echipei vin în acest context de schimbare pozitivă. Echipa apreciază în mod particular UMF-Cluj pentru înființarea a două unități care vor întări considerabil predarea și învățarea. Acestea sunt:

- *Departmentul de Dezvoltare curriculară*, care va implementa reforma curriculara ambițioasă. Acest departament a fost înființat ca o soluție tranzitorie după pierderea acreditării Departamentului de educație medicală și închiderea sa. Se prevede reorganizarea și redeschiderea sa cu ajutorul unui personal recent recrutat (un profesor recent pensionat de la Universitatea de Medicină din Viena) și doi profesori de la Universitatea Babeș Bolyai. Obiectivele majore sunt: (1) extinderea către facultățile de Farmacie și Medicină dentară a învățământului bazat pe competențe și pe rezolvare de probleme care a început în urmă cu doi ani la Medicină (fiecărui profesor i se va solicita să identifice un set de zece obiective și să le evalueze); și (2) trecerea de la un model de ucenic la un model structurat de rotații care să permită expunerea studenților la o paletă mai largă de activități clinice.

- *Centrul de simulare medicală*, care va susține necesitatea introducerii mai multor cursuri interactive și a dezvoltării de competențe practice. Centrul de simulare este de asemenea echipat cu instrumente care permit aducerea la zi a competențelor medicilor practicieni (ex. Chirurgie laparoscopică), ca parte a educației medicale continue oferite de UMF-Cluj.

Aceste două unități reprezintă dezvoltări excelente, care vor întări educația studenților, dar și a medicilor practicieni.

Echipa a fost impresionată de faptul că UMF-Cluj poate oferi formare în domeniul medicinei și medicinei dentare în trei limbi diferite (engleză, franceză și română) și că reputația sa internațională este în creștere, fapt demonstrat de creșterea numărului de studenți internaționali. Această creștere progresivă a numărului de studenți ar fi putut fi și mai mare dacă universitatea nu ar fi decis – în mod înțelept- să limiteze numărul pentru a putea asigura un învățământ de calitate.

Studenții internaționali trebuie să învețe limba română pentru a putea interacționa cu pacienții. Echipa a primit totuși informații că examenul oral de limbă nu exclude studenții care posedă competențe lingvistice limitate; acești studenți trebuie să se bazeze pe colegii lor pentru a avea acces la istoricul medical și pentru a interacționa cu pacienții.

Studenții sunt în general foarte satisfăcuți de opțiunea lor pentru UMF-Cluj. Totuși, ei au exprimat unele preocupări legate încărcătura mare de activitate didactică. Planul strategic menționează faptul că studenții ar trebui să dedice cel puțin 40 ore pe săptămână studiului, incluzând orele de contact direct. Aceasta reprezintă o încărcare semnificativă, nu numai pentru ei, dar și pentru personalul didactic. Studenții au criticat și utilizarea frecventă a examinării pe bază de răspunsuri multiple.

În plus, echipa a remarcat faptul că există o cooperare limitată între facultăți în domeniul educației și o flexibilitate limitată a curriculei, ceea ce reduce posibilitatea studenților de a alege cursuri opționale. Deși studenții sunt expuși într-o anumită măsură la activități în echipă (de exemplu în centrul de simulare sau în timpul stagiilor clinice), ei nu sunt instruiți în tehnici de prezentare, scrierea de granturi, care ar contribui la dezvoltarea lor profesională ulterioară. Biblioteca are o

locație atractivă și un stoc de aproximativ 100000 cărți, la care se adaugă resursele online, iar universitatea este membră a Asociației Europene pentru Informație în sănătate și Bibliotecii (European Association for Health Information and Libraries - EAHL). Echipa nu a avut suficient timp pentru a evalua resursele online, dar a putut observa faptul ca exemplarele tiparite de pe rafturi nu sunt neapărat ultimele ediții.

Activitățile de formare continuă au avut succes în atragerea foștilor studenți, dar și a participanților internaționali. Se pare că în acest domeniu există un bun control al calității și o motivație puternică de a obține resurse suplimentare. UMF-Cluj a investit în echipamente costisitoare și profesorii sunt selectați atent, pe baza evaluărilor și a obsevării. Totuși, numărul de participanți a scăzut recent. Nu este clar dacă acest fapt se datorează crizei economice sau altor cauze.

Echipa apreciază UMF-Cluj pentru eforturile sale de a trece de la educația centrată pe profesor la educația centrată pe student și de a identifica rezultatele învățării, în concordanță cu dezvoltările din Spațiul European al educației superioare. Impresia generală a echipei este aceea ca există o dorință reală de a îmbunătăți formarea și învățarea și de a oferi studenților cele mai bune oportunități de educație. În acest context pozitiv, echipa face UMF-Cluj următoarele recomandări :

- Să realizeze o evaluare detaliată a orelor de predare și, în anumite specialități, să reducă numărul orelor de contact direct la un volum acceptabil. Aceasta va reduce volumul de ore pentru student și va permite personalului academic sa degajeze un interval de timp care să poată fi dedicat altor activități, cum ar fi cele de cercetare.
- Să optimizeze raportul între cursurile practice și cele teoretice prin implicare în activitățile de predare a unor specialiști externi. Acest fapt ar crește oportunitățile de instruire practică și ar reduce implicarea în predare a personalului academic, care ar putea să se implice în cercetare.
- Să crească flexibilitatea programelor de studiu și să dezvolte programe comune pentru toate facultățile. Aceasta ar trebui să meargă mai departe de oferirea unor cursuri opționale comune, de exemplu ar putea să diminueze cursurile duplicate prin stabilirea unor "cursuri de serviciu" în afara cursurilor curente (cursurile de serviciu sunt oferite de o facultate pentru studenții tuturor celorlalte facultăți).
- Să utilizeze pe scară mai largă resursele internaționale de educație medicală, să dezvolte examinări în accord cu identificarea rezultatelor învățării și să reducă la minim examenele tip grilă.
- Să revizuiască testul de limba română pentru ca acesta să devină eficient în identificarea studenților care nu sunt capabili să comunice cu pacienții.
- Să ofere studenților posibilitatea de a-și dezvolta abilități complementare: tehnici de prezentare, scrierea granturilor, redactarea de lucrări științifice, redactarea unui CV, alte abilități profesionale.
- Să analizeze activitățile de formare continuă din două puncte de vedere: costurile reale și motivul pentru care s-a observat o diminuare recentă a numărului de participanți. Acesta este un domeniu în care luarea unei decizii pe bază de dovezi este foarte importantă pentru a răspunde necesităților societății și pentru a păstra echilibrul financiar al universității.

4. Cercetarea

Asa cum a fost mentionat in sectiunea 2.3, dezvoltarea cercetarii reprezinta una din prioritatile principale ale UMF-Cluj. Aceasta sectiune analizeaza initiativele si activitatile curente, incepand cu educatia doctrala.

4.1. Studiile doctorale

Pentru moment există o singură școală doctorală, afiliată facultății de medicină. În perspectivă se are în vedere înființarea a încă două școli doctorale, afiliate celorlalte două facultăți, cu scopul de a se axa pe cercetare și de a scoate în evidență cei mai buni cercetători. Viziunea pe termen lung este de a crește și a întări cultura instituțională de cercetare în toate cele trei domenii disciplinare și de a dezvolta cercetarea interdisciplinară.

Noua lege a întărit anumite aspecte ale educației doctorale prin furnizarea unor obiective mai clare pentru școlile doctorale, inclusiv prin oferirea unui prim an de cursuri. UMF-Cluj a introdus un an de cursuri de metodologia cercetării și de competențe complementare (de exemplu : cum să publici, legislația cercetării științifice, etica cercetării științifice). Studenții doctoranzi trebuie să participe la toate cursurile și să promoveze toate examenele. Școala doctorală organizează un seminar de vară, foarte apreciat, în colaborare cu universitățile medicale din Timișoara și Iași. Există colaborări și cu alte universități din Cluj.

După obținerea celor 60 de credite, studenții încep cei trei ani de cercetare, desfășurându-și activitatea sub îndrumarea coordonatorilor. Noua lege a restrâns criteriile de calificare pentru coordonatori (vârstă și profil academic) și a stabilit un prag de maxim 8 studenți per coordonator. Rezultatul a constat în reducerea numărului de potențiali studenți doctoranzi, deși recent câteva cadre didactice au mai obținut abilitarea de a conduce teze de doctorat. Legea nu mai permite statutul de doctorand cu frecvență redusă ; la UMF-Cluj mai există 277 studenți doctoranzi care au depășit durata prevăzută a stagiului.

Echipa a fost informată că noua lege a modificat structurile administrative ale școlilor doctorale; la UMF-Cluj, directorul școlii doctorale este și membru ad-hoc al comisiei Senatului pentru Cercetarea științifică.

S-a menționat faptul că atractivitatea studiilor doctorale pentru studenții la medicină este redusă. Deși nu s-a realizat un studiu în domeniul exportului de specialiști în domeniul medical, se estimează că în jur de 80% din studenții la medicină din România intenționează să plece din țară. În plus, Ministerul limitează numărul de locuri pentru studiile de doctorat. Astfel, la UMF-Cluj au fost 100 locuri la doctorat în 2009 și 71 locuri în 2012. Bursa de la stat este de aproximativ 150 euro. Studenții doctoranzi au raportat mai multe modalități prin care își finanțează cercetarea doctorală : prin activități didactice ca asistenți universitari sau asistenți de cercetare; activitate în clinici ; aplicații pentru bursele de cercetare oferite de universitate.

Echipa a fost informată că obținerea unui titlu MD/PhD în România reprezintă o provocare, deoarece legea nu definește statutul unui doctorand în medicină și – deși studenților din domeniul medical și celor de la medicină veterinară li se acordă un an suplimentar pentru finalizarea tezei – acest lucru nu este suficient. În plus, conform actualilor studenți doctoranzi, un doctorat nu este atractiv pentru mulți dintre colegii lor, care sunt mai degrabă orientați către activitatea clinică decât către cariera de cercetător.

Aceste două seturi de probleme sunt dificile pentru UMF-Cluj, în care cea mai mare facultate este facultatea de Medicină. Echipa semnaleză următoarele inițiative bune care au scopul de a crește atractivitatea studiilor doctorale :

- Universitatea consideră ca este un punct strategic să nu producă o ruptură (întrerupere) demografică în formarea doctorală. În acest scop, UMF-Cluj a stabilit 50 de burse doctorale în valoare de 2000 euro fiecare și a obținut stipendii de 450 euro din fonduri europene pentru 30 de studenți doctoranzi. Atunci când banii europeni nu au fost virajați, universitatea a finanțat din fonduri proprii acești studenți.
- Fostul prorector a elaborat recent o cartă a studiilor doctorale, în colaborare cu Comisia Senatului.

Studenții doctoranzi cu care s-a întâlnit echipa de evaluare au fost toți absolvenți ai UMF Cluj. Ei au remarcat o evoluție semnificativă a activității de cercetare din universitate în ultimii 10 ani, chiar dacă se confruntă cu unele dificultăți în finanțarea cercetării lor (ei menționează că acum pot să managerizeze cheltuielile de subzistență).

Studenții din ciclul de licență si-au exprimat de asemenea interesul de a se implica mai mult în activitatea de cercetare, dar au semnalat lipsa unei informații structurate. Totuși, ei au remarcat faptul că universitatea începe să ia măsuri pentru a răspunde acestor provocări. În același timp însă, un obstacol structural în calea implicării studenților în cercetare este reprezentat de numărul mare de ore de activitate didactică, atât pentru ei, cât și pentru cadrele didactice care îi coordonează, după cum s-a menționat anterior (vezi secțiunea 3).

Echipa de evaluare consideră școala doctorală ca un pas pozitiv în construirea capacității de cercetare și în dezvoltarea culturii de cercetare la UMF Cluj. Crearea a trei școli doctorale ar permite universității să identifice mai multe centre de excelență și să aplice pentru mai multe surse de finanțare, dar trebuie luate în considerare și posibilele consecințe nefavorabile ale existenței a trei școli doctorale în locul unei singure școli interdisciplinare. Acestea ar include duplicarea resurselor și a birocrăției și probabil reducerea oportunităților de cercetare interdisciplinară. În plus, echipa de evaluare face următoarele recomandări :

- Abordarea studenților din ciclul de licență și comunicarea oportunităților de cercetare.
- Restabilirea burselor pentru studenții doctoranzi.
- Reflectarea la modul în care poate fi rezolvată principala prioritate a studenților doctoranzi, respectiv finanțarea cercetării.

4.2. Activitățile de cercetare și infrastructura de cercetare

Cel mai ambițios proiect de cercetare al UMF Cluj este deschiderea unui centru de cercetare în domeniul genomicii. Clădirea și echipamentele există deja și sunt de calitate excelentă. Centrul a fost înființat cu finanțare din partea universității și unele granturi externe. Teoretic, toate cele trei facultăți sunt implicate în acest centru și au propriile priorități de cercetare, dar se pare că există unele temeri că resursele ar putea să nu fie împărțite în mod egal între cele trei facultăți. Principala provocare pentru centru este legată de imposibilitatea recrutării personalului de cercetare în număr suficient, datorită restricțiilor de angajare.

Cu excepția acestui nou centru, echipamentele de cercetare par a fi insuficiente ca număr și calitate. Laboratoarele didactice ar necesita o înnoire. Cadrele didactice remarcă de asemenea că încărcarea didactică este foarte mare. Ele și-au exprimat preocuparea pentru deficitul semnificativ de cadre didactice (40%) și pentru faptul ca studenții doctoranzi, care reprezintă o treime din asistenți, trebuie să își finalizeze teza de doctorat și să publice două articole ISI. Astfel, există constrângeri legale stricte atât pentru cercetare, cât și pentru predare, iar anii sabatici par a nu fi disponibili.

În timp ce conducerea are o strategie de creștere a profilului de cercetare al universității, cadrele didactice de rând simt o presiune exercitată pentru menținerea statutului UMF Cluj de universitate de cercetare avansată, în contextul economic și demografic dificil, cu un număr de provocări generice (ex. încărcătura didactică) și specifice, legate de domeniile clinice, cum ar fi medicina și medicina dentară (ex. absența unor reviste românești în anumite domenii). Echipa semnalează faptul că există unele activități de cercetare interdisciplinară în cadrul UMF Cluj și de asemenea unele colaborări cu alte universități din Cluj. În plus, compania farmaceutică locală s-a întâlnit cu echipa și a menționat intenția de a-și desfășura activitățile de cercetare-dezvoltare în Cluj. În acest context, echipa de evaluare recomandă ca UMF Cluj :

- Să ia în considerare creșterea cooperării pentru a suplini lipsa infrastructurii de cercetare de vârf și a echipamentelor și pentru a dezvolta proiecte de cercetare inovatoare.

Această cooperare se referă atât la cooperarea între facultăți (în cadrul UMF Cluj), dar și la cooperarea la nivel de centru universitar și cu parteneri din industria farmaceutică.

5. Servicii aduse societății

Echipa de evaluare s-a întâlnit cu partenerii externi interesați (autorități locale, autoritatea de sănătate publică, o companie farmaceutică, etc.) care au o impresie foarte pozitivă despre UMF Cluj. Aceștia au făcut referire la universitate ca fiind « o emblemă » pentru oraș și au menționat impresia pozitivă a comunității față de universitate.

Aproximativ 50% din studenți au declarat că sunt voluntari în sistemul național de urgență (camera de gardă, serviciul de ambulanță), pentru servicii stomatologice gratuite, programe de sănătate în școli, etc.

Autoritatea de sănătate publică susține faptul că parteneriatul cu universitatea este excelent. Reprezentantul Casei de asigurări a menționat faptul că organizația sa este în parteneriat cu universitatea de 12 ani, prin activități contractuale și de expertiză.

Asociațiile profesionale ale farmaciștilor și medicilor dentiști asigură practica profesională a studenților. Ele beneficiază de formare profesională din partea universității, participă la evenimentele științifice organizate de universitate și încearcă să implice universitarii în propriile lor proiecte (de exemplu un proiect de dezvoltare a procedurilor de asigurare a calității în farmacii, conferințe anuale ale asociațiilor).

Echipa de evaluare apreciază UMF Cluj pentru relațiile bune pe care le menține cu numeroși parteneri externi interesați.

- Echipa recomandă ca universitatea să implice partenerii externi în mod sistematic, în special în revizuirea curriculei.

6. Cultura în domeniul calității

UMF-Cluj a creat în urmă cu câțiva ani o Unitate de Management al Calității, în conformitate cu instrucțiunile ARACIS, Agenția Națională de Evaluare din România. Conform legislației din România, toate universitățile trebuie să aibă o comisie de asigurare a calității. La UMF Cluj, Unitatea de Management al Calității este în subordinea prorectorului pentru Asigurarea calității și relații internaționale și are ca angajați un sociolog și un psiholog. Principalele atribuții sunt :

- Evaluarea personalului didactic, care include auto-evaluarea, precum și evaluarea de către studenți, de către colegi și de către șeful de departament
- Pregătirea rapoartelor pentru ARACIS
- Administrarea chestionarelor studenților la sfârșitul primului ciclu
- Pregătirea studenților pentru examenul de admitere (cursuri de pregătire cu plată).

Planurile de viitor includ evaluarea studiilor doctorale, care va fi inițiată în momentul în care ARACIS va decide care vor fi activitățile pe care le va desfășura în acest domeniu, precum și evaluarea programului de rezidențiat. Unitatea de Management al Calității va elabora un raport pe trei ani privind rezultatele activității de asigurare a calității, care va fi aprobat de Rector, confirmând astfel faptul că procesul de asigurare a calității este sprijinit de conducerea universității.

În secțiunea 6.1. este prezentată o situație de ansamblu a asigurării calității la UMF Cluj, în timp ce secțiunea 6.2. este axată pe evaluarea procesului de învățământ.

6.1. Privire de ansamblu asupra procesului de asigurare a calității la UMF-Cluj

- Serviciile administrative au fost supuse unui proces de certificare ISO, fapt care a condus la îmbunătățirea activității. Procedurile ISO au fost inițial introduse pentru activitățile academice, dar a fost întrerupt, fiind considerat a fi nepotrivit pentru acest domeniu.

- Personalul administrativ este evaluat o dată pe an, pe baza unui chestionar distribuit șefilor de departament. Echipa a fost informată că – teoretic – personalului cu performanțe scăzute i se oferă formare și consiliere în carieră, dar că în practică nu a fost cazul să se recurgă la aceste soluții.

- Fiecare cadru didactic trebuie să trimită un raport științific anual. Aceste rapoarte stau la baza rapoartelor anuale ale facultăților.

- Nu sunt încă puse la punct procese de evaluare a guvernantei universității.

Echipa de evaluare apreciază universitatea pentru crearea Unității de Management al Calității. Ea recomandă :

- Întărirea capacității și a expertizei acestui departament prin instruire și prin punerea la dispoziție a unor resurse financiare substanțiale și umane, de exemplu prin stagii (internship).
- Introducerea sistemului de asigurare a calității la toate nivelele universității și instruirea personalului didactic responsabil de asigurarea calității ar permite o auto-monitorizare a universității și o îmbunătățire a activității.

6.2. Asigurarea calității procesului de predare și învățare

Evaluarea personalului didactic se realizează după cum urmează:

- Există două chestionare standard – unul pentru lucrările practice și unul pentru cursuri. Aceste chestionare sunt identice pentru toate cursurile din aceeași categorie. Chestionarele inițiale conțineau 57 întrebări. Numărul întrebărilor a fost redus la jumătate și redactarea a fost îmbunătățită în urma feedback-ului din partea studenților.
- Chestionarele sunt disponibile online și, în funcție de facultate, rata de răspuns este între 40% și 55%. Procesul presupune completarea a 130 000 chestionare de evaluare pe an.
- Șeful de departament are acces la rezultatele pentru departamentul său ; decanul primește toate rezultatele din facultate, iar acestea sunt discutate în comisiile pedagogice ale facultăților ; rectorul are acces la rezultatele din întreaga universitate, iar acestea sunt discutate în Senat. Decanii au responsabilitatea de a interveni acolo unde performanțele sunt scăzute, dar dacă decanul decide să nu ia măsuri, consecințele acestei decizii sunt neclare.
- Rapoartele anuale privind asigurarea calității sunt postate pe website-ul universității.
- Unitatea de Management al Calității are grupuri țintă de studenți și organizează întâlniri cu reprezentanții studenților pentru a discuta chestionarele de evaluare și rapoartele anuale.

În ciuda acestor procese, studenții au semnalat o calitate inegală a procesului de predare și au menționat faptul ca unii profesori lipsiți de motivație (dintre care unii nu s-au prezentat la ore) sunt lăsați să își continue obiceiurile. Studenții nu știu cum sunt utilizate rezultatele chestionarelor. Deși unii din studenții din anii mari raportează o îmbunătățire generală de-a lungul anilor, ei nu știu dacă se iau măsuri pentru corectarea punctelor slabe ale unor profesori și dacă există o dezvoltare a personalului.

În opinia echipei de evaluare, este evidentă dorința de a monitoriza calitatea procesului de învățământ și de a asigura calitatea mecanismelor de asigurare a calității. Ea recomandă universității să revizuiască periodic chestionarele destinate studenților și să le îmbunătățească. Pentru a se asigura că procesul intern de asigurare a calității conduce la rezultate pozitive, acesta ar putea fi îmbunătățit prin următoarele modalități :

- Luarea în considerare a introducerii unei varietăți în chestionare, pentru a menține interesul studenților și al personalului didactic. Aceasta s-ar putea face prin:
 - o Chestionarele ar putea avea trei nivele de întrebări, permițând unei facultăți sau unui departament să adauge unele întrebări, precum și profesorilor să adauge propriile întrebări. În orice caz, chestionarele ar trebui să fie limitate la un număr de aproximativ 12 întrebări.
 - o Unitatea de Management al Calității ar putea furniza profesorilor un set de întrebări din care aceștia să poată alege ; ei ar putea fi încurajați să aleagă între 5 și 10 întrebări și să varieze întrebările pentru a obține perspective diferite.
- Luarea în considerare a altor modalități de a obține feedback. De exemplu, profesorii ar putea fi încurajați să facă evaluări rapide, în trei săptămâni pe parcursul unui curs, întrebând studenții: « Ce activități didactice sau ce teme i-au ajutat cel mai bine să învețe în timpul semestrului și de ce ? » sau « Ce activități didactice sau ce teme au fost cele mai puțin eficiente în a-i ajuta să învețe pe parcursul semestrului și de ce ? » Studenții sunt invitați să răspundă anonim și să scrie un paragraf pentru fiecare întrebare. Rezultatele nu trebuie comunicate administrației și ar trebui să fie utilizate de profesor pentru a-și îmbunătăți activitatea de predare.
- Luarea în considerare a modului în care sunt utilizate rezultatele :
 - o Două principii sunt importante în acest sens: (1) profesorul trebuie să simtă într-un fel că procesul îi aparține pentru a aduce îmbunătățiri reale și (2) studenții trebuie să fie informați despre modul în care se utilizează rezultatele chestionarelor. O modalitate de a combina ambele principii ar fi trimiterea rezultatelor chestionarelor

profesorilor, care ar trebui să le analizeze și să le comunice studenților ce modificări au fost făcute în urma feedback-ului lor.

- Echipele pedagogice din fiecare department și departamentul de dezvoltare curriculară ar trebui să utilizeze rezultatele chestionarelor ca o sursă de date pentru îmbunătățirea procesului de predare (pedagogie și conținut).
- Evaluarea calității predării s-a axat pe evaluarea cadrelor didactice. Acest fapt poate conduce la o viziune fragmentată asupra calității predării. Și alte aspecte care sunt o dovadă a unei predări de calitate ar trebui luate în considerare ca parte a managementului calității: de exemplu planul cursului, raportul între cursuri și seminarii, materialul digital de curs, bibliografia cursului, cum se combină teoria și practica pentru a favoriza înțelegerea, etc. Aceste aspecte ar trebui legate explicit de mecanismele formale de asigurare a calității, care ar putea fi extinse, incluzând și alte instrumente cum ar fi chestionare adresate absolvenților și implicarea angajatorilor în dezvoltarea curriculară.

¹ Multe din recomandările din această secțiune se bazează pe o serie de studii publicate de EUA: *Examining Quality Culture*, Parts I, II and III: <http://www.eua.be/Publications.aspx>

7. Internaționalizarea

UMF-Cluj consideră internaționalizarea drept un aspect strategic, fapt evidențiat prin:

- Numărul de acorduri bilaterale cu universități din străinătate
- Activitățile desfășurate în cadrul rețelelor din România, cum ar fi rețeaua decanilor facultăților de medicină
- Succesul programelor de studiu cu predare în limbile engleză și franceză în atragerea de studenți internaționali la UMF Cluj
- Înființarea MedESN, o Rețea a Studenților Erasmus

Echipele de evaluare au fost informată de faptul că în ultimii doisprezece ani a existat o intensificare a internaționalizării și că s-au făcut eforturi ca internaționalizarea să contribuie la calitatea UMF Cluj și nu la subminarea acesteia.

Pentru a fi întărită internaționalizarea și pentru a crește mobilitatea studenților și a cadrelor didactice, echipa recomandă următorii pași:

- Creșterea schimburilor internaționale prin evaluarea posibilelor bariere în calea mobilităților, cum ar fi flexibilitatea programelor de studii și transferul creditelor ECTS din străinătate, astfel încât studenții să nu fie obligați să dea examene suplimentare la revenirea lor în universitate. Aceasta ar necesita convingerea întregului personal academic de faptul că reformele legate de procesul Bologna sunt pozitive și – posibil – centralizarea recunoașterii creditelor ECTS obținute în străinătate, pentru a asigura un tratament standard.
- Întărirea schimburilor de studenți prin programe internaționale cum ar fi ERASMUS și luarea de măsuri ca toți studenții să aibă asigurare de răspundere pentru perioada de practică pe care o efectuează în străinătate.
- Dezvoltarea unei strategii internaționale cu priorități clare (cum ar fi țări țintă) și a unor modalități de a construi bazându-se pe alumnii universității internaționali și români stabiliți în străinătate. Acest lucru ar reprezenta o modalitate eficientă de a transforma pierderea de creiere într-o „circulație a creierelor”.
- Dezvoltarea de indicatori care să măsoare impactul activităților internaționale.²

² Vezi de exemplu: www.impi-project.eu și www.impi-toolbox.eu pentru indicatorii dezvoltați de CHE Consult în Germania; NUFFIC a dezvoltat o listă de control (www.nuffic.nl/internationalorganizations/services/quality-assurance-and-internationalization) și o modalitate de cartografiere (www.nuffic.nl/mint) pentru activitățile internaționale.

8. Concluzii

În concluzie, echipa de evaluare apreciază UMF Cluj pentru angajamentul său în asigurarea unui învățământ de calitate și pentru aspirația de a dezvolta cultura de cercetare și activitățile internaționale. Echipa are convingerea că universitatea are numeroase puncte tari care pot fi dezvoltate în continuare, în ciuda contextului național dificil.

În rezumat, echipa de evaluare dorește să sublinieze principalele recomandări în următoarele șase domenii.

8.1. Guvernanța și procesul de luare a deciziilor la nivel instituțional

- O atenție mai mare trebuie acordată fluxului de informații către studenți. Deși aceasta este o provocare comună pentru majoritatea universităților la nivel mondial, problema merită să fie abordată, cu atât mai mult cu cât la ora actuală sunt disponibile tehnici bazate pe resurse internet, foarte atractive pentru această generație (rețele de socializare, etc.).

- Revizuirea funcțiilor administrative cheie, cum ar fi serviciile financiare și de resurse umane, pentru a se asigura că universitatea are cunoștință de toate costurile, că sunt instituite reguli corecte și transparente de alocare internă a bugetului pentru a preveni orice tensiuni, că salariile individuale sunt aprobate într-un mod transparent și corect, fără a fi necesară discutarea cazurilor individuale în Senat, și că acestea se angajează în managementul strategic al resurselor umane (ex. planificarea pe termen lung și dezvoltarea de competențe).

- Luarea în considerare a întăririi capacității administrative prin dezvoltarea personalului administrativ și prin recrutarea țintită, cu obiectivul pe termen lung de a se asigura că pozițiile administrative cheie sunt ocupate de personal calificat, iar personalul academic cu funcții de decizie (ex. Rector, Prorectori) au mandatul de a monitoriza (nu de a administra) aceste activități, în colaborare cu Directorul General Administrativ.

- Rescrierea declarației de misiune și elaborarea unor obiective mai precise. Această declarație a misiunii ar trebui să fie un document separat, ușor de găsit pe website-ul universității și care ar putea fi o anexă la Carta universității. Un astfel de document ar fi util pentru menținerea UMF Cluj pe direcția bună într-o perioadă turbulentă de schimbări. El ar veni în sprijinul aspirației universității de a consolida domeniile de educație și cercetare în beneficiul regiunii și al țării și ar reflecta adeziunea sa la Spațiul European al Educației Superioare și la adeziunea recentă a României la Uniunea Europeană. Ar servi în același timp ca un cadru pentru pregătirea declarației de misiune a facultăților individuale, care, deși reflectă caracteristicile specifice ale unităților individuale, ar fi în concordanță cu misiunea generală a universității.

-Inițierea unei dezbateri la nivel de universitate pentru a obține consensul cu privire la un număr limitat de obiective strategice selectate atent și a unor obiective realizabile, precum și a unui plan financiar detaliat și realist, cu sume concrete alocate pentru fiecare proiect. În mod similar, facultățile ar trebui să își elaboreze propriile planuri strategice, în concordanță cu cel al universității.

- Pentru a întări coeziunea internă a universității, este esențial să existe unul sau două proiecte la nivel de universitate, care să implice toate facultățile și departamentele.

- Deși universitatea a acceptat strategia și viziunea Rectorului – fapt demonstrat de succesul său în alegeri – planul strategic trebuie să fie revizuit și redefinit anual. Acesta este un document viu, care trebuie adaptat în permanență la noile circumstanțe și în funcție de analiza succeselor și eșecurilor anterioare.

8.2. Predarea și învățarea

- Reviziunea în detaliu a încărcării didactice a personalului academic și, în unele specializări, reducerea numărului de ore de contact direct la un volum acceptabil. Acest fapt va reduce încărcarea didactică a studenților și va permite personalului academic să se implice și în alte activități, cum ar fi cercetarea.

- Optimizarea raportului dintre activitățile practice și cele teoretice prin implicarea unor specialiști externi în predare. Acest lucru ar crește oportunitățile de instruire practică și ar scădea încărcarea didactică a personalului academic propriu, care ar putea găsi timpul de a se implica în activități de cercetare.
- Creșterea flexibilității programelor de studii și dezvoltarea de programe comune între facultăți. Aceasta ar putea să însemne mai mult decât cursuri opționale comune, ci ar putea viza reducerea duplicării învățământului prin stabilirea de „cursuri de serviciu” în care o facultate oferă un curs general (de exemplu chimie, limbi) studenților din toate celelalte facultăți.
- Utilizarea mai intensivă a resurselor internaționale în educația medicală, dezvoltarea examenelor în line cu identificarea rezultatelor învățării și reducerea utilizării examenelor grilă.
- Revizuirea testului de limba română pentru a se asigura eficiența acestuia în identificarea studenților care nu sunt capabili să comunice cu pacienții.
- Favorizarea dezvoltării de abilități complementare pentru studenți: de exemplu competențe de a face o prezentare, scrierea unei propuneri de grant, redactarea unui articol științific, elaborarea unui CV și alte abilități profesionale.
- Analizarea activităților de formare continuă din două puncte de vedere: costurile lor reale și recenta reducere a numărului de cursanți. Aceasta este un domeniu în care luarea unor decizii pe bază de dovezi este foarte importantă pentru a răspunde cât mai bine nevoilor societății și pentru a menține echilibrul economic al universității.

8.3. Cercetarea

- Recomandările se referă la întărirea și dezvoltarea culturii de cercetare în universitate prin implicarea studenților din ciclul de licență și comunicarea către aceștia a oportunităților de cercetare, restabilirea burselor pentru studenții doctoranzi și încercarea de a veni în întâmpinarea principalei lor priorități, care este finanțarea cercetării.
- Luarea în considerare a modalității de rezolvare a lipsei infrastructurii de cercetare și a echipamentelor de vârf și a necesității de a dezvolta proiecte de cercetare inovatoare prin diferite tipuri de colaborări: inter-facultăți (în cadrul UMF Cluj), inter-universități în centrul universitar, precum și în parteneriat cu industria farmaceutică.

8.4. Servici aduse societății

- Echipa recomandă universității să implice partenerii externi interesați în mod sistematic, în special atunci când este revizuită curricula.

8.5. Cultura calității

- Construirea capacității și a expertizei departamentului de asigurare a calității prin instruire și punerea la dispoziție de resurse financiare substanțiale și de resurse umane, de exemplu prin stagii (internships).
- Introducerea sistemului de asigurare a calității la toate nivelele universității și instruirea personalului didactic responsabil de asigurarea calității.
- Îmbunătățirea feedback-ului prin introducerea unei varietăți în chestionarele adresate studenților și prin găsirea altor modalități de colectare a feedback-ului, precum și prin îmbunătățirea utilizării rezultatelor.
- Evaluarea calității predării s-a axat pe evaluarea cadrelor didactice. Acest fapt poate conduce la o optică fragmentată asupra calității predării. Și alte aspecte care reflectă o bună predare ar trebui luate în considerare ca parte a managementului calității: de exemplu planul cursurilor, raportul între cursurile magistrale și seminarii, suportul digital al cursului, bibliografia cursului, modul în care sunt îmbinate teoria și practica pentru a favoriza înțelegerea, etc. Aceste aspecte ar trebui legate explicit de mecanismele formale de asigurare a calității, care ar putea fi extinse pentru a include și alte

instrumente cum ar fi chestionare distribuite absolvenților și implicarea angajatorilor în dezvoltarea curriculară.

8.6. Internaționalizarea

- Creșterea schimburilor internaționale prin revizuirea posibilelor bariere în calea mobilității, cum ar fi flexibilitatea programelor de studii și transferul creditelor ECTS din străinătate, în așa fel încât studenții să nu mai trebuiască să susțină examene suplimentare la întoarcerea lor în universitate. Aceasta ar necesita convingerea întregului personal academic de faptul că reformele asociate procesului Bologna sunt pozitive și – posibil – centralizarea recunoașterii creditelor ECTS obținute în străinătate pentru a asigura un tratament standard.

- Întărirea schimburilor de studenți prin programe internaționale cum ar fi ERASMUS și luarea de măsuri ca toți studenții să aibă asigurare de răspundere pentru perioada de practică pe care o efectuează în străinătate.

- Dezvoltarea unei strategii internaționale cu priorități clare (cum ar fi țări țintă) și a unor modalități de a construi bazându-se pe alumnii universității internaționali și români stabiliți în străinătate. Acest lucru ar reprezenta o modalitate eficientă de a transforma pierderea de creiere într-o „circulație a creierelor”.