

## APPLICATION OF THE EFQM EXCELLENCE MODEL FOR HEIS (ASEM EXAMPLE)

### APLICAREA MODELULUI DE EXCELENȚĂ EFQM PENTRU INSTITUȚIILE DE ÎNVĂȚĂMÂNT SUPERIOR (PE BAZA EXEMPLULUI ASEM)

**Ala COTELNIC<sup>1</sup>, profesor universitar, doctor habilitat**  
**Irina DOROGAIA<sup>2</sup>, conferențiar universitar, dr.**

**Abstract:** *Prezentul articol redă rezultatele cercetării realizate de autori privind aplicarea modelului EFQM, privit ca instrument care ajută la evaluarea propriului nivel de dezvoltare al universității, la identificarea punctelor tari și a punctelor slabe ale sistemelor de management, în cadrul universității: Academia de Studii Economice din Moldova. De asemenea, modelul permite instituției să determine zona în care pot efectua anumite îmbunătățiri.*

**Cuvinte-cheie:** *calitate în învățământul superior, îmbunătățire continuă, model EFQM, indicatori de evaluare a calității.*

**JEL CLASSIFICATION:** D21; I23

#### 1. Introducere

Exceleța reprezintă conceptul cheie al calității totale, al cărui obiectiv este conducerea globală a calității proceselor și produselor/serviciilor. În ultimii ani se manifestă o creștere acerbă a concurenței pe piața serviciilor educaționale atât la nivel național cât și la nivel internațional. Pentru a reuși în aceste condiții, universitățile trebuie să asigure calitate și să dea dovadă de excelență. Una din întrebările care apar este cum demonstrăm că asigurăm calitate, cum măsurăm calitatea proceselor și a serviciilor. Teoria și practica ne oferă, în acest sens mai multe modele, unul din acestea fiind modelul EFQM (European Foundation for Quality Management), care s-a dovedit a fi eficient pentru evaluarea calității în instituțiile de învățământ superior.

Cercetarea de față își pune ca *obiectiv* studierea aspectelor teoretice cu privire la modelul EFQM, în baza cercetărilor efectuate anterior de savanții din domeniu și aplicarea acestui model pentru autoevaluarea calității proceselor în ASEM. Cercetarea a fost realizată în cadrul proiectului ERASMUS+ Leadership și Management în Învățământul Superior din Republica Moldova (MHELM).

În vederea realizării cercetării au fost utilizate *metode* atât cantitative cât și calitative, precum: studierea literaturii în domeniul interesat, elaborarea, aplicarea și analiza unui chestionar, observarea empirică și analiza dinamică a realității, analiza și sinteza, analiza statistică, analiza logică; ilustrarea grafică și tabelară a materialelor studiate.

*Rezultatele* obținute se referă la:

- Sistematizarea gradului de cunoaștere în literatura de specialitate a metodelor de evaluare și autoevaluare a calității proceselor în instituțiile de învățământ superior;
- Evidențierea importanței aplicării modelului EQFM în asigurarea calității proceselor în universități;
- Stabilirea poziției la care se află ASEM cu referire la performanța proceselor realizate și elaborarea recomandărilor pentru creșterea excelenței, utilizând modelul EFQM.

---

<sup>1</sup> [cotelnic.ala@ase.md](mailto:cotelnic.ala@ase.md), Academia de Studii Economice din Moldova

<sup>2</sup> [dorogaia.irina.ion@ase.md](mailto:dorogaia.irina.ion@ase.md), Academia de Studii Economice din Moldova

## 2. Calitatea în învățământul superior ca factor al creșterii competitivității sectorului

Ideea de „calitate a educației” este relativ tânără și ea a înlocuit conceptul de „eficacitate a educației” care era folosit până nu demult<sup>1</sup>. Calitatea educației, fiind un concept foarte complex, cunoaște mai multe definiții, chiar abordări, începând cu a doua jumătate a anilor nouăzeci ai secolului XX. În perioada menționată, acest concept a fost asociat cu schimbările sistematice tot mai accelerate care aveau loc atât în economie, în general, cât și în învățământul superior, în particular, printre care menționăm:

- creșterea numărului de studenți,
- crearea de noi programe de studii,
- apariția universităților private,
- dezvoltarea cooperării cu universități din străinătate.

Calitatea în învățământul superior este mai dificil de definit decât în majoritatea celorlalte sectoare<sup>2</sup>. Discutarea calității în învățământul superior i-a impulsionat pe Harvey și Green<sup>3</sup> să propună cinci moduri de gândire discrete, dar legate între ele, despre calitate:

1. *Calitatea - ca ceva excepțional*. Calitatea este privită în termeni de excelență, ceea ce înseamnă ceva special sau excepțional. Cele mai înalte standarde sunt depășite.

2. *Calitatea ca perfecțiune sau consistență*. Accentul este pus pe procese și specificații care urmează să fie îndeplinite perfect. Excelența, în acest caz, înseamnă „zero defecte”, adică perfecțiune.

3. *Calitatea ca potrivire pentru scopuri*. Calitatea are semnificație numai în raport cu destinația produsului. În managementul tradițional al calității, noțiunea „potrivire pentru scop”, în opinia lui Juran, este legată de clienți. Totuși nu toți cercetătorii sunt de acord cu această afirmație cu referire la învățământ superior.<sup>4</sup> Acest lucru ei îl explică prin dificultatea definirii „clientului” pentru învățământul superior. Dacă totuși presupunem că clientul este studentul, atunci nu întotdeauna acesta ar putea defini în învățământul superior, ce ar fi necesar pentru realizarea scopului.

4. *Calitatea ca raport calitate - preț*. Calitatea este echivalată cu nivelurile de specificații și este direct legată de costuri.

5. *Calitatea ca transformare*. În mod ideal, procesul ar trebui să aducă o schimbare calitativă, o schimbare fundamentală de formă. Această viziune poate fi găsită în gândirea marilor filozofi occidentali, precum și în filozofiile orientale. În educație, transformarea poate lua forma îmbunătățirii și abilitării.

Educația este un proces care depinde de furnizarea serviciului la care participă mai multe părți, și nu doar studentul și profesorul, așa cum pare. Având în vedere acest lucru, apare întrebarea cum am putea defini calitatea serviciului didactic realizat de universități. Pe de altă parte, menționăm, că sensul existenței universităților constă nu doar în desfășurarea procesului didactic. Componenta de cercetare este de asemenea foarte importantă, indispensabilă învățământului

Astăzi universitățile caută noi soluții pentru a crește eficiența și a îmbunătăți calitatea prin luarea în considerare a abordărilor de dezvoltare a sistemului de calitate, care la rândul său sunt în dependență de strategie și includ o analiză extinsă a riscurilor, proceselor și părților interesate.

---

<sup>1</sup> Leszek Adam Dobrzanski, Marek Tadeusz Roszak. Quality management in university education, disponibilă la [https://www.researchgate.net/publication/40804855\\_Quality\\_management\\_in\\_university\\_education](https://www.researchgate.net/publication/40804855_Quality_management_in_university_education)

<sup>2</sup> Spasos S., Alexandris A., Petropoulos G., Vaxevanidis N.M. Implementation of EFQM Model in a Greek Engineering Higher Education Institute: A Framework And A Case Study. International Journal for Quality research UDK - 005.6:378(495), Vol. 2, No.1, 2008, pag. 43-50. Short Scientific Paper (1.03), disponibil <http://www.ijqr.net/journal/v2-n1/5.pdf>

<sup>3</sup> L. Harvey, D. Green, “Defining quality”, Assessment and Evaluation in Higher Education, vol. 18(1), pp. 9-34, 1993.

<sup>4</sup> G. Srikanthan, J. Dalrymple, “Developing alternative perspectives for quality in higher education”, The International Journal of Educational Management, vol. 17(3), pp. 126-36, 2003.

Calitatea serviciilor este în concordanță cu obiectivele strategice ale instituției, cultura și politica în domeniul calității. Una din problemele dificile în acest domeniu se referă la faptul cum poate fi măsurată calitatea serviciilor în universități, care sunt acei indicatori – cheie, care ne-ar oferi un tablou cât mai obiectiv al calității proceselor din universități.

Sectorul universitar este caracterizat de o mare responsabilitate și atenție pentru îmbunătățirea calității. Există o serie de metode și modele, care evaluează percepția studenților și absolvenților cu privire la calitatea serviciului academic, considerându-se pe bună dreptate, că anume ei, în calitate de principalii beneficiari ai serviciilor educaționale, ar putea determina calitatea serviciilor prestate. Anume în acest sens una dintre cele mai întâlnite perspective în instituțiile de învățământ superior se referă la orientarea către client. (Douglas<sup>1</sup> et.al., 2008, Duque & Weeks<sup>2</sup>, 2010). Această abordare se focalizează pe tratarea studentului ca și client primar al instituției de învățământ superior, folosind calitatea percepută și nivelul de satisfacție ca indicatori de măsurare a performanței academice.

Asigurarea și evaluarea calității au devenit unele dintre cele mai importante fenomene de creștere a competitivității în sectorul academic (Federkeil,<sup>3</sup> 2008). În același timp există o serie de evoluții și schimbări în domeniul academic, care au crescut cerințele clienților și au schimbat viziunea și perspectivele legate de asigurarea calității în învățământul superior. Există o serie de factori care au condus la contextul actual al învățământului superior (Federkeil, 2008):

1. Concurența dintre universități a crescut semnificativ atât la nivel național, cât și la nivel internațional. Astfel, universitățile sunt în competiție în ceea ce privește studenții, cadrele didactice, sursele de finanțare și reputația. Diverse clasamente la nivel mondial au contribuit la compararea universităților.

2. Expansiunea învățământului superior și diversificarea universităților a creat o gamă bogată și variată de cursuri, programe, diplome atât pe plan național, cât și pe plan internațional.

3. Există un trend internațional legat de creșterea autonomiei instituțiilor de învățământ superior.

### **3. Modelul de excelență EFQM – instrument pentru realizarea autoevaluării calității sistemului de management al instituțiilor de învățământ superior**

Un rol important revine evaluării calității, care are la bază în instituțiile de învățământ superior, ideea că în general calitatea este rezultatul unei succesiuni de activități și procese, iar calitatea poate fi obținută atunci când aceste activități sunt realizate cu succes<sup>4</sup>. Există două tipuri de evaluare a calității în învățământul superior: evaluarea internă și evaluarea externă. Evaluarea include mai multe aspecte ale învățământului superior: predare, cercetare, performanța cadrelor didactice, competențele dobândite de către studenți, actualitatea curriculei, gradul de angajabilitate al studenților<sup>5</sup>(Harvey, 2002)

Modelul de excelență EFQM a fost creat în 1992 pentru a sprijini organizațiile din Europa și își propune să stabilească un sistem de management al calității care să permită evaluarea organizațiilor în scopul îmbunătățirii continue a performanței acestora, vizând atribuirea Premiului European pentru Calitate (EQA). În prezent, modelul este folosit de multe organizații din diferite

<sup>1</sup> Douglas J., McClelland R. (2008), The development of a conceptual model of student satisfaction with their experience in higher education, Quality Assurance in higher education, Emerald Group Publishing Ltd., Vol.16, No1, p.25-45

<sup>2</sup> Duque L., Weeks J.R. (2010), Towards a Model and Metodology for assessing Student learning Outcomes and Satisfaction, Quality Assurance in Education, Vol.18, No.2, p.4-105

<sup>3</sup> Federkeil G. (2008), Rankigs and Quality Assurance in Higher Education, Higher Education in Europe, Vol.33, No.2/3, p.219-231

<sup>4</sup> Ivana D. Studiu privind managementul calității în instituțiile de învățământ superior, disponibilă: <http://www.editura.ubbcluj.ro/bd/ebooks/pdf/1852.pdf>

<sup>5</sup> Harvey L. (2002), Evaluation for What? Teaching in Higher Education, Vol.7, No.3, p.245 - 261

sectoare economice, precum bănci, companii de asigurări, companii petroliere, companii energetice, sănătate, școli, universități etc.

Rațiunea fundamentală a Modelului EFQM<sup>1</sup>, firul său roșu, constă în relația dintre Scopul și Strategia unei organizații, pe de o parte, și modul în care aceasta este utilizată, pe de altă parte, pentru a o ajuta să creeze valoare sustenabilă pentru cele mai importante părți interesate și să obțină rezultate excepționale.

Evaluarea universității în cazul utilizării modelului EFQM se realizează conform unui set de criterii și subcriterii, cărora li se atribuie un scor prestabilit. Principiile modelului se bazează pe 8 concepte fundamentale, care permit oricărei organizații să atingă excelență într-un mod susținut și să stabilească un limbaj comun în rândul managerilor, care sunt:

1. *Orientarea către Rezultate*. Excelența înseamnă obținerea de rezultate care încântă toate părțile interesate ale organizației.

2. *Orientarea către Client*. Excelența înseamnă crearea de valoare sustenabilă pentru clienți.

3. *Leadership și Perseverență*. Excelența înseamnă leadership vizionar, charismatic și perseverent.

4. *Management bazat pe Procese și Date*. Excelența înseamnă gestionarea organizației cu ajutorul unui set de sisteme, procese și date interdependente și relaționate.

5. *Implicarea și Dezvoltarea Personalului*. Excelența înseamnă maximizarea contribuției angajaților prin implicarea și dezvoltarea lor.

6. *Învățare, Inovare și Îmbunătățire continuă*. Excelența înseamnă punerea în discuție a situației existente și punerea în practică a schimbării prin învățare, inovare și valorificare a oportunităților de îmbunătățire.

7. *Dezvoltarea Parteneriatelor*. Excelența înseamnă dezvoltarea și menținerea parteneriatelor care aduc valoare adăugată.

8. *Responsabilitate Socială*. Excelența înseamnă trecerea dincolo de cerințele minime legale de operare a companiei și efortul de a înțelege și de a răspunde la așteptările părților interesate din societate.

Pe baza acestor concepte, modelul propune organizațiilor utilizarea a nouă criterii, pentru a analiza relațiile de cauză și de efect, și anume ceea ce „face” organizația prin mijloacele pe care le are și ceea ce „obține” în materie, definind modelul EFQM 2013 (Fig. 1).

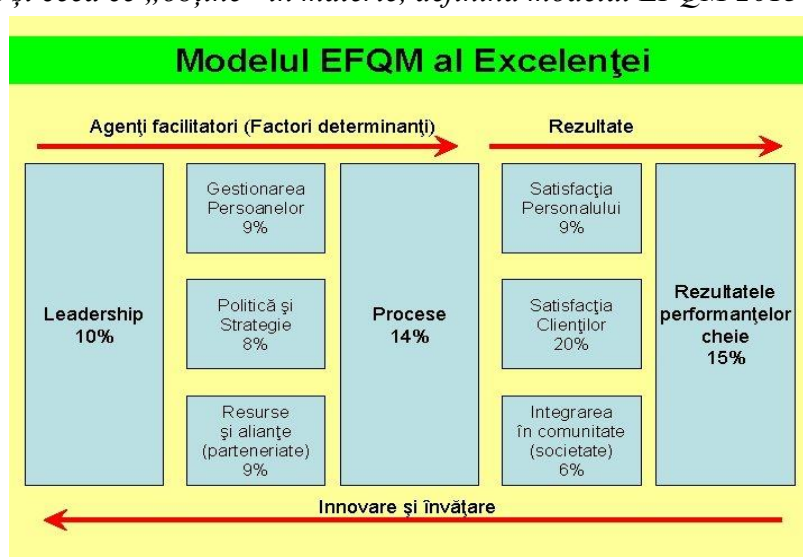


Figura 1. Modelul EFQM al excelenței organizaționale<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Modelul EFQM, disponibil la: <https://www.efqm.org/news/818-the-efqm-model-brochure>

<sup>2</sup> <https://slideplayer.com/slide/14175691/86/images/7/Modelul+EFQM+al+Excelen%C5%A3ei.jpg>

#### 4. Aplicarea modelului EFQM-2013 pentru Academia de Studii Economice din Moldova

Ca urmare a interesului manifestat de autorii prezentei cercetări față de managementul calității în instituțiile învățământ superior, în general și de modelul EFQM, în particular, în cadrul proiectului ERASMUS + Leadership și Management în Învățământul Superior din Moldova, ne-am propus să aplicăm acest model în cadrul Academiei de Studii Economice din Moldova. În acest sens, am parcurs câteva etape în vederea elaborării Modelului de excelență pentru ASEM, prezentate în Figura 2.

Studierea literaturii în domeniu, inclusiv cea menționată mai sus, a permis să scoatem în evidență și bunele practici privind implementarea metodologiilor de evaluare a calității în universități. În intenția de elaborare a modelului EFQM pentru ASEM am elaborat un chestionar, care prin răspunsurile la întrebările puse, ne-a permis să determinăm nivelul existent al performanței ASEM conform metodologiei utilizate. Chestionarele au fost adresate atât managerilor universitari (prorectori, decani, șefi departamente) cât și personalului științifico-didactic. O primă versiune a chestionarului a fost trimisă la 5 profesori cu experiență în domeniul calității, unui decan și unui șef departament care au participat la evaluările de calitate ale subdiviziunilor pe care le conduc. Obiectivul nostru a fost să realizăm validitatea conținutului instrumentului de măsurare. La câteva zile după expedierea chestionarului, au fost obținute comentariile pe marginea întrebărilor propuse, care ulterior au fost luate în considerare la elaborarea chestionarului final.

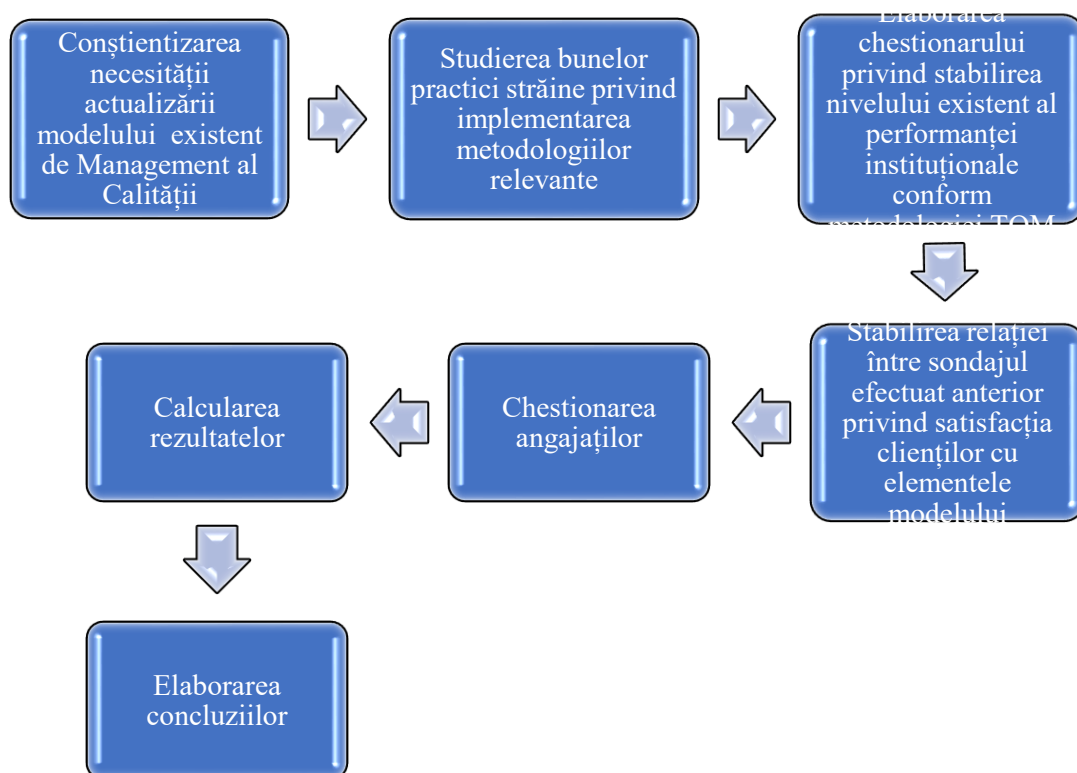


Figura 2. Etapele cercetării

Chestionarul a fost completat online. Au răspuns solicitărilor noastre de a completa chestionarul 54 persoane, 24,8 % din numărul cadrelor didactice și științifico-didactice ASEM (nr. necesar pentru reprezentativitate – 10% din nr. total, adică 22 pers. cadre didactice). Reprezentanții



echipei manageriale au constituit – 19 pers. (35,2% din eșantion). Reprezentanții nivelului subaltern – 35 persoane, constituind 64,8% din numărul total de respondenți.

Dacă să vorbim despre structura cadrelor didactice la nivel de ASEM aceasta puțin diferă de structura obținută a respondenților. Astfel, personalul managerial reprezintă în jur de 18% și, respectiv, 82% personalul din categoria subaltern. Sondajul a fost realizat în perioada 16-30 iunie 2021. Pentru a chestiona beneficiarii serviciilor noastre am selectat doar studenții. În acest sens, am utilizat un chestionar privind satisfacția clienților efectuat în perioada februarie 2021 în cadrul cărora și-au expus opiniile 783 persoane.

Modelul de îmbunătățire EFQM - 2013 (anume acest model a fost utilizat de noi) combină două grupuri de criterii „Oportunități” (Potențialul instituției) și „Rezultate” (Fig. 1). Criteriile grupului „Oportunități” oferă înțelegere și ajută la evaluarea modului în care se obțin rezultatele. Grupul de criterii „Rezultate” enumeră principalii indicatori și rezultatele activităților universității, adică ce a realizat ASEM folosind oportunitățile disponibile.

Modelul de îmbunătățire EFQM-2013 constă din 9 criterii, și mai multe subcriterii care detaliază modelul. Am încercat să adaptăm acest model la posibilitățile pe care le-am avut la momentul inițierii cercetării. Subcriteriile pentru fiecare din cele 9 criterii le-am formulat în așa mod încât să corespundă conținutului de bază al criteriului, să ia în considerare specificul instituției de învățământ superior și să fie în număr cât mai mic posibil pentru a reuși să realizăm chestionarul fără a respinge de la bun început persoanele în dorința lor de a răspunde la întrebări. Le enumerăm mai jos.

*Criteriul 1. Leadership. Managementul ASEM.* Am înaintat următoarele subcriterii:

- 1.1. Are o viziune clară în privința calității și o reflectă prin misiunea, valorile și obiectivele promovate
- 1.2. Dovedește un angajament ferm și responsabil în direcția îmbunătățirii continue și în stimularea unei culturi a calității
- 1.3. Recunoaște, apreciază și stimulează inițiativele de îmbunătățire ale personalului
- 1.4. Se implică și încurajează personalul în promovarea cunoașterii și recunoașterii externe a ASEM, a capacităților acesteia și viziunii sale despre calitate
- 1.5. Promovează evaluarea/măsurarea internă și utilizează datele obținute în îmbunătățirea continuă.

*Criteriul 2. Politică și strategie.*

- 2.1. ASEM dispune de un plan strategic ale cărui obiective au fost formulate și implementate în procese operaționale;
- 2.2. Îmbunătățirea calității face parte din obiectivele de dezvoltare ASEM;
- 2.3. În ASEM este implementat un proces eficace de desfășurare a politicilor de calitate;
- 2.4. Politicile sunt comunicate, cunoscute și înțelese de întregul personal și de studenți;
- 2.5. Politicile sunt evaluate și îmbunătățite periodic, iar ASEM ține seama în această privință de opiniile partenerilor externi.

*Criteriul 3. Personalul*

- 3.1. Resursele umane sunt planificate, gestionate și ameliorate;
- 3.2. Cunoștințele și competențele personalului sunt identificate, dezvoltate și susținute;
- 3.3. Personalul este implicat și lucrează în condiții de implicare;
- 3.4. Personalul și managementul comunică prin dialog;
- 3.5. Personalul este recompensat, se recunosc meritele și se ține cont de problemele și opiniile sale;
- 3.6. Calificarea personalului corespunde celui mai înalt nivel;
- 3.7. Personalul universitar are automotivarea înaltă de a obține rezultatele înalte.

*Criteriul 4. Parteneriate și Resurse.*

- 4.1. Politicile sunt evaluate și îmbunătățite periodic, iar ASEM ține seama în această privință de opiniile partenerilor externi;
- 4.2. Resursele financiare sunt gestionate eficient;
- 4.3. Sunt achiziționate și gestionate eficient resursele materiale (echipamente, și alte bunuri);
- 4.4. Este aplicată tehnologia în îmbunătățirea proceselor de predare, învățare și cercetare;
- 4.5. Sunt documentate și dezvoltate cunoștințele și experiența cadrelor didactice;
- 4.6. Managementul resurselor este evaluat și îmbunătățit.

*Criteriul 5. Managementul proceselor cheie.*

- 5.1. Procesele sunt proiectate și gestionate în mod sistematic;
- 5.2. Procesele sunt îmbunătățite, în funcție de necesitate, utilizând inovarea;
- 5.3. Serviciile educaționale, oferite de ASEM sunt proiectate și dezvoltate pe baza necesităților și așteptării clienților;
- 5.4. Relațiile cu clienții sunt gestionate și consolidate.

*Criteriul 6. Satisfacția personalului.*

- 6.1. Detin suficientă informație și instruire necesare pentru buna îndeplinire a obligațiilor de funcție;
- 6.2. Am nevoie de mai multă instruire pentru ridicarea nivelului meu profesional și îmbunătățirea calității serviciilor;
- 6.3. Modalitatea de remunerare existentă în ASEM corespunde cerințelor mele;
- 6.4. Condițiile tehnice și ergonomice de lucru în cadrul companiei mă satisfac pe deplin;
- 6.5. Sunt motivat să lucrez calitativ;
- 6.6. Problemele care au apărut în activitatea mea au fost soluționate cu promptitudine;
- 6.7. Cultura organizațională din ASEM corespunde cu valorile mele;
- 6.8. Mijloacele financiare din ASEM sunt repartizate și cheltuite corect

*Criteriul 7. Satisfacția clienților*

- 7.1. Expunerea, explicațiile și comentariile profesorilor sunt clare, academice, corespunzătoare nivelului de studii;
- 7.2. Profesorii desfășoară seminarele/ lecțiile de laborator aplicativ/practic, interactiv;
- 7.3. Profesorii apreciază obiectiv performanțele studenților;
- 7.4. Atmosfera creată de profesori a fost favorabilă unei activități didactice eficiente;
- 7.5. Cadrele didactice ASEM promovează mentalitatea deschisă și gândirea critică;
- 7.6. Sunt recunoscător cadrelor didactice ASEM pentru dezvoltarea mea personală și profesională.

*Criteriul 8. Integrarea în societate.*

- 8.1. ASEM participă în evenimente de responsabilitate socială;
- 8.2. ASEM își îmbunătățește imaginea la nivel internațional;
- 8.3. ASEM participă în programele privind protecția mediului înconjurător;
- 8.4. ASEM menține relații strânse cu diferite organizații nonguvernamentale cu scopul sprijinirii culturii, științei, sportului, medicinei;
- 8.5. ASEM are numeroase contracte cu reprezentanții business-ului cu scopul cooperării reciproc avantajoase.

*Criteriul 9. Rezultatele-cheie*

- 9.1. Dinamica numărului de studenți pe ASEM corespunde tendințelor din sistemul universitar;
- 9.2. Numărul publicațiilor științifice în subdiviziunea în care activez este în creștere;
- 9.3. Relevanța publicațiilor științifice în subdiviziunea în care activez este în creștere;

#### 9.4. Vizibilitatea ASEM pe plan național este în creștere.

Rezultatele chestionărilor au fost prelucrate și generalizate pe două arii: oportunități și rezultate (Tabelul 1 și Tabelul 2)

*Tabelul 1 Rezultatele generalizate pe aria OPORTUNITĂȚI (Factori determinanți)*

Nr. ind.	Indicator	% de realizare	Ponderea în model	Rezultat
1	Leadership	86,6	0,1	8,66%
2	Politică și strategie	88,8	0,08	7,10%
3	Personal	81	0,09	7,29%
4	Resurse și alianțe	83,7	0,09	7,53%
5	Procese	87	0,14	12,18%
<b>TOTAL PE ARIE:</b>				<b>42,76%</b>

*Tabelul 2. Rezultatele generalizate pe aria „REZULTATE”*

Nr. ind.	Indicator	% de realizare	Ponderea în model	Rezultat
1	Satisfacția personalului	80	0,09	7,2%
2	Satisfacția clienților	86	0,2	17,2%
3	Integrarea în societate	89	0,06	5,34%
4	Rezultate-cheie	83	0,15	12,45%
<b>TOTAL PE ARIE:</b>				<b>42,19%</b>

## 5. Concluzii.

Concluziile care pot fi desprinse în urma aplicării modelului EFQM pentru ASEM sunt:

- la moment ASEM se poziționează la nivelul performanței 84,95% (suma ponderii oportunităților și rezultatelor) din 100%, fapt care denotă un rezultat bun, dar tot odată existând anumite rezerve de îmbunătățire;

- oportunitățile sunt în concordanță cu rezultatele și reprezintă 42,76% și 42,19%, respectiv;

- totuși, deoarece, agenții facilitatori, sau factorii determinanți reprezintă un procent mai mare la moment, o atenție deosebită, în activitatea ulterioară, trebuie de acordat rezultatelor;

- cel mai înalt nivel aparține indicatorilor ce țin de Politică și Strategie și Integrarea în Societate, cel mai redus – Resurse și Alianțe cu părțile interesate, Satisfacția Personalului și Personal. Cu referire la satisfacția personalului rezultatele au fost previzibile. Considerăm normal, că oamenii tot timpul își doresc mai mult decât au la moment. În acest caz, managementul instituției trebuie să depună efort pentru a asigura solicitările angajaților în limitele posibile.

În urma identificării componentelor vulnerabile urmează să fie înaintate anumite măsuri în vederea îmbunătățirii rezultatelor obținute. Tot odată, am constatat, că:

- pentru o evaluare comparativă privind dezvoltarea performanței ASEM, este necesară cercetarea indicatorilor modelului în dinamică;



- pentru o analiză mai completă și complexă, este necesar de mărit numărul subcriteriilor. (unele companii, universități își apreciază performanța cu 2000 de indicatori);
- pentru o analiză mai obiectivă este necesar de extins numărul respondenților atât cantitativ, cât și după structură, prin includerea în sondaj și a altor categorii de personal;
- pentru o evaluare mai reprezentativă, reală în dinamică, se recomandă că indicatorii să fie constanți, schimbarea lor se efectuează la perioadă mai îndelungată.

În sensul constatărilor indicate mai sus, în vederea cercetărilor ulterioare, considerăm oportun de utilizat modelul EFQM-2020, care ia în considerare schimbările ce au intervenit în economie în ultimii ani. De-a lungul anilor, modelul a trecut printr-o serie de cicluri de îmbunătățire pentru a fi relevant și a servi în continuare ca bază pentru managementul oricărei organizații care vizează succesul durabil în viitor. Dar, în ciuda schimbărilor semnificative în structura și conținutul modelului, principiile cheie pe care se bazează nu s-au schimbat. Din cinci criterii de oportunitate și patru criterii de rezultate prezentate în modelul 2013, s-a trecut la trei grupuri cu șapte criterii (stabilirea obiectivelor, acțiunea și rezultatele). Elementul esențial al justificării modelului EFQM este legătura dintre scopul și strategia organizației și modul în care este utilizată pentru a o ajuta să creeze valoare durabilă pentru părțile interesate și să ofere rezultate remarcabile.

#### Referințe

1. Douglas J., McClelland R. (2008), The development of a conceptual model of student satisfaction with their experience in higher education, *Quality Assurance in higher education*, Emerald Group Publishing Ltd., Vol.16, No1, p.25-45
2. Duque L., Weeks J.R. (2010), Towards a Model and Metodology for assessing Student learning Outcomes and Satisfaction, *Quality Assurance in Education*, Vol.18, No.2, p.4-105
3. Federkeil G. (2008), Rankigs and Quality Assurance in Higher Education, *Higher Education in Europe*, Vol.33, No.2/3, p.219-231
4. Harvey L. (2002), Evaluation for What? Teaching in Higher Education, Vol.7, No.3, p.245 – 261
5. Harvey L., D. Green, (1993) “Defining quality”, *Assessment and Evaluation in Higher Education*, vol. 18(1), pp. 9-34, 1993.
6. Ivana D. Studiu privind managementul calității în instituțiile de învățământ superior, disponibilă: <http://www.editura.ubbcluj.ro/bd/ebooks/pdf/1852.pdf>
7. Leszek Adam Dobrzanski, Marek Tadeusz Roszak. Quality management in university education, disponibilă la [https://www.researchgate.net/publication/40804855\\_Quality\\_management\\_in\\_university\\_education](https://www.researchgate.net/publication/40804855_Quality_management_in_university_education)
8. Modelul EFQM, disponibil la: <https://www.efqm.org/news/818-the-efqm-model-brochure>
9. Spasos S., Alexandris A., Petropoulos G., Vaxevanidis N.M (2008). Implementation of EFQM Model in a Greek Engineering Higher Education Institute: A Framework And A Case Study. *International Journal for Quality research UDK - 005.6:378(495)*, Vol. 2, No.1, 2008, pag. 43-50. Short Scientific Paper (1.03), disponibil <http://www.ijqr.net/journal/v2-n1/5.pdf>
10. Srikanthan G., J. Dalrymple, (2003). “Developing alternative perspectives for quality in higher education”, *The International Journal of Educational Management*, vol. 17(3), pp. 126-36, 2003.