

Trei decenii de transformări: Noul Management Public, managerialismul și asigurarea calității în învățământul superior

*Ștefan Boncu*¹

Rezumat. După 1990, universitățile au fost remodelate de logica Noului Management Public (NMP), de ascensiunea managerialismului și de instituționalizarea mecanismelor de asigurare a calității. Studiul de față analizează critic modul în care aceste transformări au reconfigurat guvernanta academică, autonomia profesională și relația dintre universitate și societate. Argumentul central este că, deși NMP a introdus transparență, responsabilizare și eficiență, el a generat simultan efecte secundare semnificative: intensificarea birocratizării, erodarea ethosului academic și proliferarea unei culturi a performativității.

Cuvinte-cheie: universitatea neo-liberală, managerialism, asigurarea calității, cultura auditului, performativitate, autonomie academică, guvernanta universitară

În ultimele trei decenii, învățământul superior a devenit un teren privilegiat pentru experimente de reformă instituțională, în care logica Noului Management Public (NMP), ascensiunea managerialismului și instituționalizarea mecanismelor de asigurare a calității (AQ) au remodelat profund structurile, practicile și identitățile universitare (Fethke & Policano, 2013).

De la începutul anilor '90, universitățile au fost supuse unor presiuni convergente: globalizarea pieței educaționale, intensificarea competiției internaționale, creșterea cererii sociale pentru responsabilitate și eficiență, precum și transformarea cunoașterii într-un bun strategic pentru economiile bazate pe inovare. În acest context, universitățile au fost chemate să devină instituții „moderne”, „flexibile”, „competitive” și „orientate spre rezultate”, adoptând instrumente manageriale inspirate din sectorul privat (Clark, 1998; Zielke *et al.*, 2023).

Aceste transformări au fost legitimate prin discursuri despre modernizare (Machado & Davim, 2023), eficiență și responsabilitate publică în spiritul neoliberalismului, dar au generat și tensiuni profunde. Literatura de specialitate subliniază că NMP și managerialismul nu sunt simple instrumente tehnice, ci proiecte politice și culturale care redefinesc relația dintre stat, instituții și profesioniști. În universități, ele au produs o reconfigurare a guvernanței

1. Universitatea „Alexandru Ioan Cuza”, Iași; E-mail: boncu@uaic.ro

(Carnegie & Tuck, 2010), o redistribuire a puterii interne și o transformare semnificativă a ethosului academic (Macfarlane, 2024). În paralel, asigurarea calității a devenit un mecanism central de reglementare, introducând standarde, indicatori și proceduri care au consolidat cultura auditului (Shore & Wright, 2003) și performativitatea (Floyd, 2022).

În textul de față, ne propunem să oferim o analiză critică, comprehensivă și echilibrată a acestor transformări, examinând atât beneficiile, cât și efectele secundare ale NMP, managerialismului și AQ în învățământul superior.

Ce este neoliberalismul?

Neoliberalismul este o ideologie politică și economică și un model de guvernare care pune accentul pe piața liberă, competitivitate, responsabilitatea individuală și reducerea rolului statului în economie. Termenul apare încă din anii '30 ai veacului trecut, în cercul unor economiști precum Hayek și von Mises (Rodrigues, 2013), ca reacție la declinul liberalismului clasic și la ascensiunea statului intervenționist. A fost promovat global de instituții precum FMI și Banca Mondială și a devenit dominant în anii 1980 (Monbiot & Hutchison, 2024).

Neoliberalismul a generat politici ca privatizarea, austeritatea fiscală și reducerea cheltuielilor publice, flexibilizarea pieței muncii, globalizarea și, pe cât posibil, promovarea comerțului liber. A transformat profund societățile prin creșterea rolului sectorului privat și globalizarea capitalului (Thorsen, 2010). Este criticat pentru că a determinat creșterea inegalităților și a încurajat inițiativele de privatizare a educației și sănătății, cu efecte grave asupra accesului și echității.

Așadar, neoliberalismul este ideologia care transformă piața într-un principiu de organizare a întregii societăți, reducând rolul statului și punând accent pe competiție, responsabilitate individuală și eficiență economică (Cayla, 2023). De aceea, universitatea neoliberală este instituția de învățământ superior în care piața devine principiu de guvernare, cunoașterea devine produs, iar profesorii se transformă în resursă gestionată prin metrici, competiție și audit (Rustin, 2016). De prisos să precizăm că piața nu este un model potrivit pentru universitate pentru că logica pieței (competitivitate, profit, eficiență, măsurabilitate) este incompatibilă cu logica cunoașterii (curiozitate, risc intelectual, timp pentru reflecție, autonomie, gândire critică).

Noul Management Public

Noul Management Public a apărut în anii 1980-1990 ca răspuns la percepția că sectorul public este inefficient, rigid și incapabil să răspundă rapid schimbărilor economice și sociale. Autori precum Christopher Hood (1991) au conceptualizat NMP ca un set de principii inspirate din managementul privat, menite să introducă eficiență, responsabilitate și orientare spre rezultate în instituțiile publice, inclusiv în universități. În esență, NMP promovează: descentralizarea și autonomia managerială; orientarea către performanță și indicatori măsurabili; cvasi-piețe și competiție între instituții; audit, evaluare externă și raportare publică; contractualism și responsabilitate individuală.

Genealogia NMP este inseparabilă de ascensiunea neoliberalismului (Dutta *et al.*, 2023). Reformele inspirate de NMP au fost adesea parte a unui proiect mai amplu de reconfigurare a statului, în care logica pieței devine modelul dominant pentru organizarea serviciilor publice. În acest sens, NMP nu este doar o tehnică managerială, ci o ideologie a guvernării, care redefinesc relația dintre stat, instituții și cetățeni.

În universități, NMP a fost introdus în contextul creșterii masificării învățământului superior, al presiunilor bugetare și al nevoii de a demonstra „valoarea” investițiilor publice. Finanțarea pe bază de performanță, indicatorii bibliometrici, competițiile pentru granturi și auditul calității sunt expresii ale acestei logici.

NMP va prezenta un proiect tehnic, dar literatura critică (Shore & Wright, 2015; Deem *et al.*, 2007) subliniază că el produce o cultură a conformității, în care instituțiile urmăresc indicatorii mai mult decât misiunea academică. Generează, de asemenea, o redistribuire a puterii, favorizând conducerea executivă în detrimentul guvernantei colegiale și, am spune, extrem de grav, o redefinire a profesorilor ca „producători de rezultate”, nu ca intelectuali autonomi. Astfel, NMP introduce, de fapt, o tensiune structurală între logica managerială și ethosul academic.

Cultura auditului

Noul Management Public a introdus auditul ca o formă de control al manierei în care instituțiile publice (inclusiv, desigur, universitățile) își urmăresc obiectivele (Belfiore, 2004). Din păcate, putem aprecia că, în învățământul superior, cultura auditului (câci s-a înfiripat și s-a stabilizat o adevărată cultură) a devenit regimul prin care universitatea este guvernată nu prin încredere, autonomie și judecată profesională, așa cum se întâmpla înainte de (aproximativ) 1980, ci prin indicatori, metrici, evaluări, rapoarte, formulare, KPI-uri și proceduri standardizate (Craig *et al.*, 2014). Prin audituri repetate și sistematice, logica pieței și a managementului corporativist pătrunde în spațiul academic.

Cultura auditului apare în contextul neoliberalizării educației superioare, a competiției acerbe în care universitățile sunt obligate să intre pentru obținerea finanțării, a obsesiei pentru „transparență” și „responsabilizare” și a standardizării globale (Bologna, rankinguri, acreditări). Universitatea devine astfel o instituție care trebuie să demonstreze permanent că produce valoare măsurabilă. Elementele fundamentale care pun în mișcare cultura auditului sunt indicatorii cantitativi (puncte, scoruri, h-index, Q1, Q2, granturi) și evaluările continue (fișe de autoevaluare, rapoarte anuale). Acestea, evident, materializează monitorizarea permanentă, intensifică birocrăția și agravează competiția internă (între facultăți, departamente, dar și între indivizi – respectiv, între colegi). În acest regim, ceea ce nu poate fi măsurat nu există.

Remarcăm facil faptul că presiunea auditului neîntrerupt transformă radical munca academică (Shore & Wright, 2024). O fragmentează prin obligația de a completa formulare. Profesorii și cercetătorii petrec mult timp raportând rezultate și pregătind dosare. Justificarea activității a devenit o preocupare căreia nu i se poate întrezări un sfârșit. Dar dincolo de obligațiile administrative, mai alarmant este că profesorii și cercetătorii nu mai fac cercetare pentru cunoaștere, pentru a găsi suport empiric ideilor lor, pentru a-și afirma creativitatea, ci o fac pentru a produce scoruri. Din păcate, mulți pierd din vedere că publică pentru a contribui la dezvoltarea cunoașterii din domeniul lor și se străduiesc să publice pentru puncte. Și asta pentru că doar punctele și scorurile contribuie la poziția unui cercetător în cadrul comunității științifice. Cultura auditului promovată de Noul Management Public ajunge să înlocuiască judecata profesională cu standarde și algoritmi de evaluare. La limită (dar ideal din punctul de vedere al NMP), activitatea științifică desfășurată de-a lungul unei cariere de câteva zeci de ani este exprimată printr-un scor, printr-o cifră.

Este ușor de înțeles de ce, personalul din universități resimte anxietate, supraveghere permanentă, stres și ajunge în situația de burnout. O stare psihică analizată în contextul schimbărilor profunde provocate de ideologia neoliberală este precaritatea. Termenul se referă

la „insecuritatea financiară și existențială structurală cauzată de desființarea prevederilor statului social și de normalizarea muncii ocazionale, pe termen scurt și intermitente. În timp ce ocuparea forței de muncă stabile, pe termen lung, a fost norma în cele trei decenii de după cel de-al Doilea Război Mondial, precaritatea s-a mutat de la margine la centru după recesiunile economice și turnura neoliberală din anii 1970 și a devenit un concept central în debaterile despre globalizare, natura schimbătoare a muncii și securitatea socială” (Springveld, 2017, p. 16).

Există un corespondent al precarității neoliberale în universitate. Sentimentul de precaritate în universitatea neoliberală este una dintre cele mai profunde trăiri ale cadrelor didactice și cercetătorilor în epoca managerialismului, auditului și competiției permanente (Iancu, 2021). Nu este doar o emoție individuală, ci o structură afectivă produsă instituțional, un mod de a simți lumea academică atunci când ea este reorganizată după logica pieței. Precaritatea este senzația continuă că poziția unei persoane, munca ei, statutul și viitorul ei sunt instabile, oricât ar munci, oricât ar performa (O’Brady *et al.*, 2025). Este o stare de nesiguranță structurală, nu un defect personal.

NMP și cultura auditului determină, din păcate, universitatea să nu mai funcționeze ca o comunitate, ca un spațiu critic și nici ca un laborator de idei (González-Calvo & Arias-Carballal, 2018). Instituția universitară devine, în bună măsură, o fabrică de indicatori. Spiritul auditului reduce cunoașterea la cifre, ignoră sau chiar penalizează creativitatea, încurajează conformismul, afectează grav colegialitatea, transformă profesorii în funcționari, face ca studenții să devină clienți și metamorfozează universitatea într-o organizație birocratică.

Managerialismul

Dacă NMP corespunde unui set de politici, managerialismul reprezintă cultura organizațională care rezultă din implementarea lor. În învățământul superior, managerialismul presupune extinderea logicii manageriale asupra tuturor aspectelor vieții universitare, transformând universitatea într-o organizație orientată spre performanță, eficiență și control (Teelken, 2012).

Managerialismul universitar poate fi descris prin: centralizarea deciziei într-o structură executivă puternică; profesionalizarea managementului, cu accent pe competențe administrative; dominarea limbajului corporatist (eficiență, impact, indicatori de performanță sau KPI-uri – Key Performance Indicators); evaluarea continuă a personalului prin metrici standardizate; orientarea către competiție internă și externă (Hood, 1991).

Managerialismul nu este doar o schimbare structurală, ci și una simbolică. El redefineste identitatea universității, transformând-o dintr-o comunitate academică într-o organizație de tip corporatist (Churchman & King, 2009). Profesorii devin „angajați performativi”, iar studenții sunt adesea conceptualizați ca „clienți” sau „beneficiari”.

Managerialismul are, în mod evident, o dimensiune ideologică. El este prezentat ca inevitabil și neutru, dar literatura critică (Deem, 1998) arată că el: colonizează spațiul academic, impunând o logică externă cunoașterii; reduce autonomia profesională, prin standardizare și control (Morley, 2003); favorizează conformismul intelectual, deoarece riscurile inovării cresc. Un lucru care trebuie subliniat este acela că managerialismul creează ierarhii noi, bazate exclusiv pe performanțe măsurabile.

Astfel, putem aprecia că managerialismul este un proiect ambițios de transformare culturală, nu doar administrativă (Deem *et al.*, 2016).

Autonomie și responsabilizare

Autonomia academică și responsabilizarea sunt două concepte care, în universitatea neoliberală, par să formeze un cuplu armonios. În realitate, însă, ele funcționează ca un mecanism tensionat, aproape paradoxal. În logica neoliberală, nu se susțin reciproc, ci se anulează și se reconfigurează una pe cealaltă.

Unul dintre cele mai discutate efecte ale NMP și ale managerialismului este redefinirea autonomiei academice (Ren & Li, 2013). Autonomia nu dispare, dar este reconfigurată: profesorii au libertate în cercetare și predare, dar în limitele impuse de indicatori, standarde și strategii instituționale. Această „autonomie condiționată” reduce, din păcate, spațiul pentru cercetarea exploratorie și generează presiune pentru performanța măsurabilă, dependență de finanțarea competitivă, aliniere la prioritățile strategice ale instituției.

Autonomia academică a fost mult timp considerată fundamentul universității moderne (Moscardini *et al.*, 2022). Totuși, în ultimele trei decenii, autonomia a fost reconfigurată prin introducerea mecanismelor de responsabilizare, audit și evaluare externă. Această evoluție a fost justificată prin nevoia de transparență și eficiență, dar a generat o tensiune structurală între libertatea academică și controlul managerial.

În multe sisteme universitare, autonomia formală a crescut: universitățile au mai mult control asupra bugetelor, resurselor umane și strategiilor instituționale. Totuși, autonomia reală a cadrelor didactice s-a redus, întrucât indicatorii de performanță limitează libertatea de alegere a directivelor de cercetare. Cât privește aspectul didactic, standardele de calitate influențează designul curricular. Iar la nivelul universității, strategiile instituționale condiționează prioritățile academice. Această situație produce o autonomie măsurată, în care libertatea academică este reală doar în măsura în care se aliniază cu obiectivele instituționale (Schmidt & Langberg, 2007).

Responsabilizarea este prezentată ca un instrument de transparență, dar literatura arată că ea funcționează adesea ca un mecanism de control. Evaluările periodice, rapoartele de activitate și auditul calității pot transforma responsabilizarea într-o formă de supraveghere, în care profesorii sunt monitorizați continuu (Huisman, 2020). Dar, pentru claritate, ce înseamnă responsabilizarea (în engleză: *accountability*) în universitatea neoliberală? În fapt, ea echivalează cu raportarea continuă, cu acceptarea auditului permanent, a KPI-urilor și a evaluărilor standardizate. Înseamnă justificarea fiecărei activități prin „impact” și „eficiență”. Și, pentru toate acestea, profesorul nu poate să nu se implice în competiția internă, adică nu poate evita să concureze cu colegii săi.

Cum pot coexista autonomia și responsabilizarea în universitatea neoliberală? Autonomia este declarată oficial: profesorii sunt autonomi, cercetătorii sunt autonomi, departamentele sunt, bineînțeles, autonome. Iar responsabilizarea este mai degrabă impusă, pentru că în discursul oficial se adaugă: autonomia trebuie demonstrată prin indicatori, rapoarte, audituri, performanță măsurabilă (Baert & Shipman, 2005). Rezultatul este ceea ce sociologii numesc autonomie supravegheată.

În fond, putem aprecia că tensiunea dintre autonomia promisă și responsabilizarea impusă constituie mecanismul central al universității neolibérale. Efectele acestei tensiuni nu sunt dintre cele mai dezirabile: conformism intelectual, evitarea riscurilor epistemice (pentru a nu întâmpina rezistența revistelor științifice), cercetare orientată spre puncte, nu spre sens, dependență de audit. Autonomia devine o ficțiune legitimatoră, responsabilizarea devine realitatea guvernării universității.

Asigurarea calității

Asigurarea calității a devenit, în ultimele decenii, unul dintre motoarele cele mai puternice ale transformării universităților și unul dintre cele mai influente instrumente ale NMP – în România și oriunde în lume. Nu e doar un set de proceduri birocratice, cum uneori pare la prima vedere. Dacă este înțeleasă și aplicată inteligent (ceea ce nu se întâmplă întotdeauna), ea schimbă profund modul în care o universitate funcționează, se dezvoltă și se raportează la societate (Harvey & Williams, 2010). În Europa, procesul Bologna a accelerat instituționalizarea agențiilor de evaluare externă, a standardelor și a ciclurilor de acreditare. AQ este prezentată ca un mecanism de responsabilitate, transparență și continuitate, dar literatura arată că efectele sale sunt ambivalente. AQ presupune standarde și criterii de evaluare; proceduri de autoevaluare; vizite ale experților externi; rapoarte publice; cicluri de acreditare. Aceste mecanisme contribuie la profesionalizarea managementului academic, la creșterea transparenței, la comparabilitatea programelor.

Asigurarea calității clarifică misiunea și direcția strategică, obligând universitățile să definească tipul de instituție care intenționează să devină, ce oferă, cui se adresează, cum măsoară succesul etc. (Dolipas *et al.*, 2022). Fără acest exercițiu, multe instituții ar funcționa pe baza tradiției. Cu el, universitatea devine mai conștientă de identitatea și prioritățile ei. Efectul îl reprezintă o strategie mai coerentă, mai realistă și mai conectată la nevoile societății.

Se accentuează profesionalizarea activității didactice. Evaluările periodice, feedbackul valoros al studenților, standardele ARACIS și presiunea internațională conduc la programe de studii mai bine structurate, cursuri actualizate, metode de predare mai moderne, evaluări mai transparente. Nu avem de-a face doar cu un control extern, ci cu un stimulant în parte interiorizat pentru cadrele didactice să-și îmbunătățească practicile. Se obține astfel creșterea calității învățării și a satisfacției studenților.

Se stimulează cercetarea și competitivitatea. Indicatorii de calitate pretind publicații relevante, proiecte de cercetare, colaborări internaționale, vizibilitate științifică. Presiunea exercitată asupra cadrelor didactice poate deveni excesivă, dar, în ansamblu, ea împinge universitățile spre performanță și conectare globală, creșterea reputației instituției și atragerea de resurse.

Dintr-un anumit punct de vedere, asigurarea calității creează punți între universitate și mediul în care aceasta evoluează. Standardele de calitate impun consultarea angajatorilor, a absolvenților, a partenerilor instituționali, a comunității locale. Universitatea nu mai este o insulă, ci un actor social activ. AQ conectează universitatea la mediul extern, iar efectele sunt programe mai relevante, absolvenți mai bine pregătiți și colaborări mai solide.

Performativitatea

Shore și Wright (2015) susțin că AQ produce o cultură a performativității, în care instituțiile „demonstrează calitatea” prin documente, rapoarte și indicatori, chiar dacă aceste practici nu reflectă neapărat realitatea pedagogică. Astfel, AQ poate genera birocratizare excesivă, standardizare rigidă, orientare către conformitate, nu către inovație, presiuni asupra personalului prin evaluări continue.

S-ar cuveni însă să înțelegem mai întâi performativitatea ca mecanism de creare a realității. Conceptul *performativity* provine din filosofia limbajului a lui J.L. Austin (1962), unde anume anunțuri nu descriu, ci fac ceva: promisiuni, verdicte, declarații oficiale. Austin arată că limbajul poate fi o formă de acțiune. Ne ajută să precizăm că Judith Butler (2015) a extins

ideea de identitate: genul, normele și rolurile sociale sunt acte repetate, nu esențe fixe. Identitatea este produsă prin performare continuă.

O „cultură a performativității” este un mediu social sau instituțional în care oamenii, limbajul și acțiunile sunt evaluate și modelate în funcție de ceea ce produc în realitate – nu doar de ceea ce descriu. Este o cultură în care comportamentele, discursurile și identitățile devin acte performative care creează și mențin norme, ierarhii și realități sociale (Locke, 2015). Pornind de aici, putem aprecia că o cultură a performativității este un context în care: limbajul, gesturile și comportamentele sunt evaluate prin efectele lor; realitatea socială este produsă prin repetiție, ritualuri și norme; identitatea nu este dată, ci performată; instituțiile funcționează prin acte simbolice care creează legitimitate (Goodley și Perryman, 2022). Într-o astfel de cultură, accentul cade pe ceea ce se produce prin acțiune, nu pe intenție sau esență.

Dar, pentru a desluși aplicabilitatea adevărată a conceptului performativitate în universitate, trebuie să facem apel la Jean-François Lyotard. În cartea sa, *La condition postmoderne* (1979), el analizează transformarea cunoașterii în societățile avansate și ajunge la concluzia că aceasta este reorganizată după criteriul performativității: eficiență, productivitate, optimizare, rezultate măsurabile. Acest principiu devine logica dominantă a instituțiilor, inclusiv a universităților. Nu găsim în volumul lui expresia „performativitate academică”, dar găsim descris foarte precis mecanismul care produce acest fenomen.

Pentru Lyotard, sistemele validează cunoașterea pe baza următoarelor criterii: ce este eficient, ce produce rezultate, ce poate fi cuantificat, ce poate fi optimizat, ce poate fi vândut. Este o logică tehnică, nu epistemică. Lyotard argumentează că universitatea postmodernă, spre deosebire, de pildă, de cea humboldtiană, este împinsă spre productivitate (articole, granturi, indicatori), eficiență (timp, costuri, output), utilitate (impact economic, relevanță socială), măsurabilitate (rankinguri, KPI-uri, audit). Or, exact asta numim azi performativitate academică. Filosoful francez a fost primul care a arătat că universitatea nu mai este legitimată prin adevăr (modelul modern), ci prin performativitate (modelul postmodern). Iar valoarea cunoașterii nu mai vine din coerență, adevăr, profunzime, sens, ci din eficiență, aplicabilitate, rentabilitate, competitivitate,

Inspirându-se din teoria lui Lyotard și din studiile organizaționale, literatura despre performativitate arată că indicatorii nu doar măsoară realitatea, ci o produc. În universități, performativitatea se manifestă prin publicarea în reviste indexate, competiția pentru granturi, presiunea pentru vizibilitate internațională, orientarea către rezultate rapide. Această logică poate stimula excelența, dar poate și distorsiona grav prioritățile academice (Lawrence & Rezai-Rashti, 2022).

Câteva concluzii

Transformările din învățământul superior din ultimele trei decenii, analizate în paginile anterioare, arată că universitatea contemporană este o instituție aflată într-un proces continuu de reconfigurare. Noul Management Public (NMP), managerialismul și asigurarea calității (AQ) au remodelat profund structurile, cultura organizațională și identitatea profesională a universităților, în raport, de exemplu, cu modelul humboldtian (Tronchoni *et al.*, 2022). Aceste transformări nu pot fi înțelese doar ca simple reforme administrative, ci ca proiecte politice și culturale care au redefinit relația dintre stat, instituții și profesioniști (Trow, 2006).

În mod esențial, universitățile au devenit organizații hibride, în care coexistă și se confruntă două logici instituționale: logica academică (care înseamnă: autonomie, colegialitate, libertate intelectuală) și logica managerială (eficiență, performanță, control). Această hibridizare nu

este accidentală, ci structurală (Jongbloed, 2015). Ea reflectă poziția universității într-o societate a cunoașterii în care educația, cercetarea și inovarea sunt simultan bunuri publice, resurse economice și instrumente de politică publică. Universitatea nu mai poate funcționa exclusiv pe baza unui singur model de guvernare. Ea trebuie să navigheze între multiple așteptări, uneori convergente, alteori contradictorii (Amaral *et al.*, 2003).

Se cuvine să admitem că reformele inspirate de NMP și managerialism au adus beneficii incontestabile: profesionalizarea conducerii și creșterea capacităților instituționale; transparență sporită în utilizarea resurselor și în luarea deciziilor; responsabilitate publică prin audit, evaluare externă și raportare, creșterea vizibilității internaționale prin participarea la clasamente și competiție globală; realizarea proceselor administrative și a infrastructurii organizaționale; stimularea excelenței în cercetare, în special în domeniile STEM. Aceste evoluții au permis multor universități să devină actori pe scena globală, să atragă resurse externe și să-și consolideze reputația.

Totuși, modernizarea a avut și costuri, adesea neintenționate. Ele nu sunt puține, nici lipsite de importanță: birocratizare excesivă, prin proliferarea auditului și a documentării; performativitate, în care indicatorii devin scopuri în sine; presiune asupra personalului, cu efecte asupra sănătății mentale și stării de bine (Van Vught, 2008); fragmentarea comunității academice, prin competiție internă și ierarhii bazate pe metrici; marginalizarea disciplinelor umaniste, dificil de cuantificat în termeni de impact; erodarea guvernării colegiale, în favoarea conducerii executive; reducerea autonomiei profesionale, prin standardizare și control (Spooner, 2015). Aceste efecte secundare ridică întrebări fundamentale despre identitatea universității și despre rolul său într-o societate democratică.

Asigurarea calității a devenit un instrument central al guvernării universitare. În forma sa ideală, AQ este un proces reflexiv, orientat spre îmbunătățire continuă. În practică, însă, ea devine adesea un mecanism performativ, în care instituțiile „demonstrează calitatea” prin documente, rapoarte și indicatori. Pentru a-și atinge întregul potențial, AQ ar trebui să evolueze de la conformism la învățare instituțională; de la standardizare rigidă la flexibilitate contextuală; de la birocratizare la ameliorarea reală (Ylijoki, 2014). Cel mai important ar fi ca cei evaluați să interiorizeze, prin examinare critică, rezultatele evaluării – așadar, o evoluție de la evaluarea externă la reflexivitate internă.

În privința guvernării universitare, a reechilibrării ei, este probabil că ne îndreptăm spre modele hibride și participative. Viitorul guvernării universitare nu poate fi nici pur colegial, nici pur managerial (Musselin, 2021). Modelele hibride ar trebui să însemne combinarea participării cadrelor didactice la deciziile strategice cu profesionalizarea conducerii. Desigur, ar trebui să presupună mecanisme de responsabilitate. Astfel de modele ar putea reduce tensiunile dintre logicele concurente ale universității, dar ar necesita un leadership reflexiv și incluziv și o cultură organizațională bazată pe încredere, nu pe control.

Cel mai grav pericol pe care suntem nevoiți să-l semnalăm este acela că, într-o epocă dominată de metrici, competiție și presiune pentru performanță, universitățile riscă să-și piardă identitatea academică. Reafirmarea misiunii academice este esențială pentru viitorul lor (Weaver & Hargraves, 2022). Aceasta, însă, ar presupune, în mod fundamental, protejarea libertății academice și cultivarea gândirii critice. Educația nu este o industrie. Universitatea nu produce servicii educaționale, ea formează, pe lângă gândirea critică, discernământul și capacitatea de analiză. Nu este doar o organizație care produce rezultate măsurabile, ci o instituție care contribuie la binele public, la coeziunea socială și la dezvoltarea cunoașterii.

Universitatea contemporană se află la intersecția dintre tradiție și modernitate, dintre autonomie și responsabilitate, dintre colegialitate și managerialism, dintre misiunea academică și logica pieței (Marginson, 2016; Tight, 2024). Transformările din ultimele trei decenii au adus beneficii importante, dar au generat și tensiuni profunde.

Abstract. After 1990, universities were reshaped by the logic of New Public Management (NPM), the rise of managerialism and the institutionalization of quality assurance mechanisms. This study critically analyzes how these transformations reconfigured academic governance, professional autonomy and the relationship between the university and society. The central argument is that while NPM introduced transparency, accountability and efficiency, it simultaneously generated significant side effects: increased bureaucratization, the erosion of the academic ethos and the proliferation of a culture of performativity.

Keywords: neo-liberal university, managerialism, quality assurance, audit culture, performativity, academic autonomy, university governance

Résumé. Après 1990, les universités ont été profondément remaniées par la logique du Nouveau Management Public (NMP), la montée du managérialisme et l'institutionnalisation des mécanismes d'assurance qualité. Cette étude analyse de manière critique comment ces transformations ont reconfiguré la gouvernance académique, l'autonomie professionnelle et les relations entre l'université et la société. L'argument central est que, si le NMP a introduit la transparence, la responsabilité et l'efficacité, il a simultanément engendré d'importants effets secondaires: une bureaucratisation accrue, une érosion de l'éthique académique et la prolifération d'une culture de la performativité.

Mots-clés: université néolibérale, management, assurance qualité, culture de l'audit, performativité, autonomie académique, gouvernance universitaire

Referințe

- Amaral, A., Meek, V.L., & Larsen, I.M. (Eds.). (2003). *The Higher Education Managerial Revolution?* Springer.
- Austin, J.L. (1962) *How to do things with words: The William James Lectures delivered at Harvard University in 1955*. Oxford: Clarendon Press și Cambridge: Harvard University Press.
- Baert, P., & Shipman, A. (2005). „University under siege? Trust and accountability in the contemporary academy”. *European Societies*, 7(1), pp. 157-185.
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). „Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations”. *Academy of management Journal*, 53(6), pp. 1419-1440.
- Belfiore, E. (2004). Auditing culture: the subsidised cultural sector in the New Public Management. *International journal of cultural policy*, 10(2), pp. 183-202.
- Bleiklie, I., & Kogan, M. (2007). „Organization and governance of universities”. *Higher education policy*, 20(4), pp. 477-493.
- Butler, J. (2015). „Performative agency”. In *The limits of performativity* (pp. 10-24). London: Routledge.
- Carnegie, G.D., & Tuck, J. (2010). „Understanding the ABC of university governance”. *Australian Journal of Public Administration*, 69(4), pp. 431-441.
- Cayla, D. (2023). *The decline and fall of neoliberalism: Rebuilding the economy in an age of crises*. Routledge.
- Churchman, D., & King, S. (2009). „Academic practice in transition: Hidden stories of academic identities”. *Teaching in higher education*, 14(5), pp. 507-516.
- Craig, R., Amernic, J., & Tourish, D. (2014). „Perverse audit culture and accountability of the modern public university”. *Financial Accountability & Management*, 30(1), pp. 1-24.
- Deem, R. (1998). „„New managerialism” and higher education: The management of performances and cultures in universities in the United Kingdom”. *International studies in sociology of education*, 8(1), pp. 47-70.
- Deem, R., Hillyard, S., Reed, M., & Reed, M. (2007). *Knowledge, higher education, and the new managerialism: The changing management of UK universities*. Oxford University Press.
- Dolipas, B.B., Buasen, J.A., Lubrica, M.A.B., Ocampo, P.S., Pakipac, K.B., Sajise, M.T., & Valentin, P.M. (2022). „Assessment of the university vision, goals, mission and program objectives: A

- management protocol for quality assurance". *Athens Journal of Business & Economics*, 8(2), pp. 139-158.
- Dutta, S. J., Knafo, S., & Lovering, I. (2023). „What is neoliberal about new public management?”. In *Handbook on critical political economy and public policy* (pp. 95-108). London: Edward Elgar Publishing.
- Fethke, G. C., & Policano, A. J. (2013). „Public no more universities: subsidy to self-reliance”. *Journal of Management Development*, 32(5), pp. 525-536.
- Floyd, A. (2022). „Investigating the PDR process in a UK university: Continuing professional development or performativity?”. *Professional Development in Education*, 48(2), pp. 315-329.
- González-Calvo, G., & Arias-Carballal, M. (2018). „Effects from audit culture and neoliberalism on university teaching: an autoethnographic perspective”. *Ethnography and Education*, 13(4), pp. 413-427.
- Goodley, C., & Perryman, J. (2022). „Beyond the ‘terrors of performativity’: dichotomies, identities and escaping the panopticon”. *London Review of Education*, 20(1), 29.
- Harvey, L., & Williams, J. (2010). „Fifteen years of quality in higher education”. *Quality in Higher Education*, 16(1), pp. 3-36.
- Hood, C. (1991). „A public management for all seasons?”. *Public Administration*, 69(1), pp. 3-19.
- Huisman, J. (2020). „Accountability in higher education”. In *The International Encyclopedia of Higher Education Systems and Institutions* (pp. 80-85). Dordrecht: Springer Netherlands.
- Iancu, A. (2021). „Precaritate și cercetare în sistemul universitar”. *Analele Universității Hyperion*, seria Științe Politice, pp. 91-113.
- Jongbloed, B. (2015). „Universities as hybrid organizations: Trends, drivers, and challenges for the European university”. *International Studies of Management & Organization*, 45(3), pp. 207-225.
- Lawrence, M., & Rezai-Rashti, G. M. (2022). „Pursuing neoliberal performativity? Performance-based funding and accountability in higher education in Ontario, Canada”. *Discourses of globalisation and higher education reforms: Emerging paradigms* (pp. 149-167). Cham: Springer International Publishing.
- Locke, K. (2015). „Performativity, performance and education”. *Educational philosophy and theory*, 47(3), pp. 247-259.
- Lytard, J.F. (1979). *La condition postmoderne*, Paris: Les éditions de Minuit.
- Macfarlane, B. (2024). „The decay of Merton’s scientific norms and the new academic ethos”. *Oxford Review of Education*, 50, pp. 468-483.
- Machado, C. F., & Davim, J. P. (2023). „Sustainability in the modernization of higher education: Curricular transformation and sustainable campus – a literature review”. *Sustainability*, 15(11), 8615.
- Marginson, S. (2016). *The Dream Is Over: The Crisis of Clark Kerr’s California Idea of Higher Education*. University of California Press.
- Monbiot, G., & Hutchison, P. (2024). *Invisible doctrine: The secret history of neoliberalism*. Penguin.
- Morley, L. (2003). *Quality And Power In Higher Education*. London: McGraw-Hill Education.
- Moscardini, A. O., Strachan, R., & Vlasova, T. (2022). „The role of universities in modern society”. *Studies in Higher Education*, 47(4), pp. 812-830.
- Musselin, C. (2021). „University governance in meso and macro perspectives”. *Annual review of sociology*, 47(1), pp. 305-325.
- O’Brady, S., Bamber, G. J., & Cooper, B. (2025). „Academic capitalism and precarity in the neoliberal university: Job insecurity and stress in two liberal market economies”. *Industrial Relations Journal*, 56(4), pp. 291-300.
- Puaca, G. (2021). „Academic leadership and governance of professional autonomy in Swedish higher education”. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 65(5), pp. 819-830.
- Ren, K., & Li, J. (2013). „Academic freedom and university autonomy: A higher education policy perspective”. *Higher Education Policy*, 26(4), pp. 507-522.
- Rodrigues, J. (2013). „The political and moral economies of neoliberalism: Mises and Hayek”. *Cambridge Journal of Economics*, 37(5), pp. 1001-1017.
- Rustin, M. (2016). „The neoliberal university and its alternatives”. *Soundings*, 63(63), pp. 147-176.

- Schmidt, E. K., & Langberg, K. (2007). „Academic autonomy in a rapidly changing higher education framework: Academia on the Procrustean bed?”. *European Education*, 39(4), pp. 80-94.
- Shore, C., & Wright, S. (2003). „Coercive accountability: The rise of audit culture in higher education”. In *Audit Cultures* (pp. 69-101). Routledge.
- Shore, C., & Wright, S. (2015). „Audit culture revisited: Rankings, ratings, and the reassembling of society”. *Current Anthropology*, 56(3), pp. 421-444.
- Shore, C., & Wright, S. (2024). *Audit culture: How indicators and rankings are reshaping the world*. New York: Pluto Books.
- Spooner, M. (2015). „The deleterious personal and societal effects of the «audit culture» and a domesticated academy: Another way is possible”. *International Review of Qualitative Research*, 8(2), pp. 212-228.
- Springveld, N. (2017). „Neoliberalism, precarity, and precariousness”. *Framework*, 30(2), pp. 25-39.
- Teelken, C. (2012). „Compliance or pragmatism: How do academics deal with managerialism in higher education?”. *Higher Education*, 63(6), pp. 645-666.
- Thorsen, D. E. (2010). „The neoliberal challenge. What is neoliberalism?”. *Contemporary Readings in Law and Social Justice*, 2(2), pp. 188-214.
- Tight, M. (2024). „The idea of the university: towards a contemporary formulation”. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 46(1), pp. 48-62.
- Tronchoni, H., Izquierdo, C., & Anguera, M. T. (2022). „A systematic review on lecturing in contemporary university teaching”. *Frontiers in psychology*, 13, p. 971617.
- Trow, M. (2006). „Reflections on the transition from elite to mass to universal access”. *International Handbook of Higher Education*, 18, pp. 243-280.
- Van Vught, F. (2008). Mission diversity and reputation in higher education. *Higher Education Policy*, 21(2), pp. 151-174.
- Weaver, G. C., & Hargraves, R. H. (2022). „Continuity of the Academic Mission”. *Acute Crisis Leadership in Higher Education* (pp. 51-73). Routledge.
- Ylijoki, O.H. (2014). „University under audit: The impact of quality assurance on academic work”. *Studies in Higher Education*, 39(1), pp. 1-17.
- Zielke, J., Thompson, M., & Hepburn, P. (2023). „On the (im)possibilities of being a good enough researcher at a neoliberal university”. *Area*, 55(1), pp. 46-52.