

AUTOEVALUAREA SI IMBUNATATIREA CONTINUA A CALITATII INSTITUTIILOR UNIVERSITARE. ARMONIZAREA CU MODELUL EFQM.

Prof.dr.ing.Vasile M.Catuneanu

Prof.dr.ing. Rodica-Ana Catuneanu

1. INTRODUCERE.

Fundatia Romana pentru Promovarea Calitatii (FRPC) s-a preocupat, inca de la infiintare (1992), de stimularea activitatilor de imbunatatire continua a calitatii institutiilor de invatamant superior.

Unele universitati din Romania au fost chiar entuziasmate si au participat ca membri fondatori la infiintarea acestei organizatii, sau au devenit membri asociati imediat dupa infiintare. Aceste universitati au participat activ la statuarea, in cadrul FRPC, a metodologiei de evaluare institutionala inca din anul 1993 [1]. Dar, odata cu aparitia preocuparilor centralizate de acreditare, prin crearea Consiliului National de Acreditare, ca organism guvernamental, aceste universitati au intrerupt actiunile de autoevaluare si imbunatatire continua a proceselor proprii. S-a considerat ca este suficient sa se faca dovada indeplinirii unor criterii minimale, la anumite etape, pentru a se obtine autorizarea si apoi acreditarea guvernamentala.

Dupa un numar de ani de functionare a sistemului de autorizare si acreditare, este legitim sa ne intrebam daca rezultatele obtinute in institutiile de invatamant superior marcheaza cat de cat un progres din punctul de vedere al calitatii institutionale, adica o satisfactie mai deplina pentru beneficiari-clienti (studenti, parinti, societate) si pentru personalul propriu, o integrare mai pertinenta in viata colectivitatii, precum si rezultate operationale la nivele comparabile cu referintele pe plan international.

La cea de-a doua editie a FORUM-ului ISO 9000 din 16-17 ianuarie 1998 [2], autorii prezentei lucrari au sugerat transpunerea in viata universitara a conceptului de inginerie convergenta (concurrent engineering), care are in vedere faptul ca odata incheiata actiunea de proiectare a produsului nou si a procesului de realizare a acestuia, procesul este supus permanent, pe tot timpul fabricatiei, evaluarii si imbunatatirii continue pentru reducerea costurilor si imbunatatirea calitatii produsului, in ritmul modificarii dorintelor si necesitatilor clientilor, al cerintelor pietii.

Pentru aceasta s-ar impune ca universitatile sa accepte ca procesul de invatamant, odata proiectat si pus in functiune dupa autorizare sau acreditare, trebuie supus permanent autoevaluarii si imbunatatirii continue, pentru cresterea eficientei, avand in vedere necesitatile de formare a studentilor si cerintele, mereu in schimbare, ale societatii, precum si unor evaluari periodice externe, caracterizate prin maximum de obiectivitate si exigenta.

Sunt insa semnale credibile ca in realitate calitatea procesului didactic

universitar, precum si cercetarea stiintifica universitara, se deterioreaza continuu, din lipsa de preocupare pentru autoevaluarea si imbunatatirea continua a acestora.

In cele ce urmeaza, autorii doresc sa sprijine mediul universitar, propunand un model de autoevaluare a calitatii institutiilor universitare rezultat din armonizarea metodologiei FRPC de evaluare cu modelul EFQM (European Foundation Quality Management) de evaluare a candidatilor la Premiul European pentru Calitate.

O incercare similara s-a facut in Franta, pentru autoevaluarea functionarii institutiilor scolare preuniversitare [3].

2. MODELUL DE AUTOEVALUARE EFQM [4].

Autorii si-au insusit conceptia EFQM despre autoevaluare, ca fiind un examen complet, sistematic si permanent al activitatilor si rezultatelor unui organism prin compararea cu un model de performanta denumit model de autoevaluare.

Modelul EFQM se bazeaza pe principiul ca satisfactia clientului, satisfactia personalului si integrarea in viata colectivitatii sunt obtinute prin functia de leadership, politica si strategia, gestiunea personalului, resursele si procesele. Toate acestea conduc in definitiv la rezultate operationale excelente (fig.1).

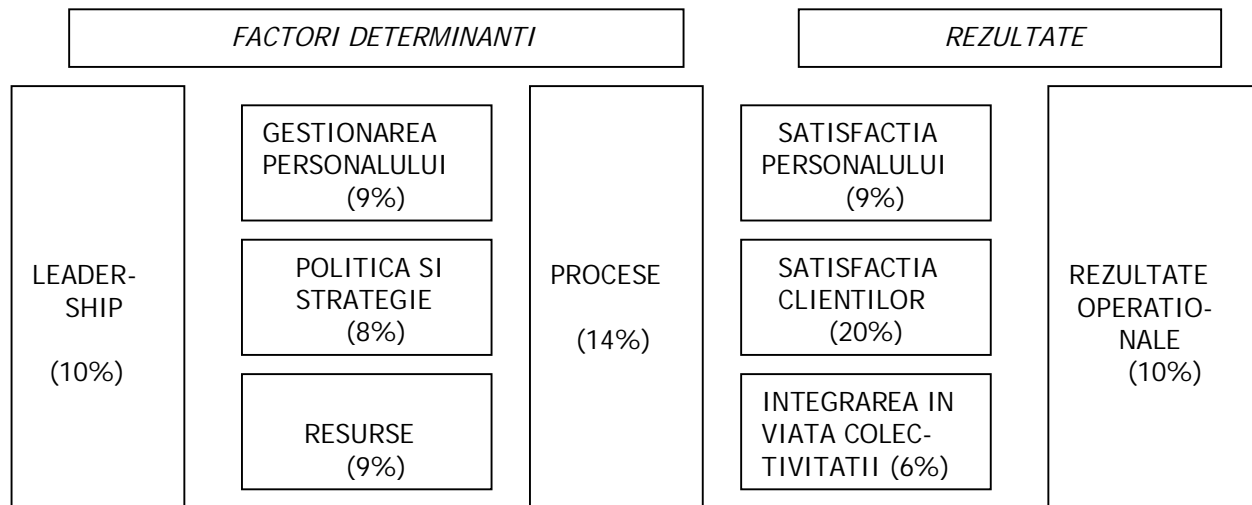


Fig.1 Modelul EFQM

Cele 9 elemente ale schemei modelului EFQM constituie criteriile de apreciere a progresului realizat de organizatie pe calea excelentei, conform principiilor Managementului Calitatii totale (TQM).

Criteriile sunt divizate (fig.2) in subcriterii si domenii, care permit sa se puna in evidenta punctele forte, ca si domeniile de ameliorare.

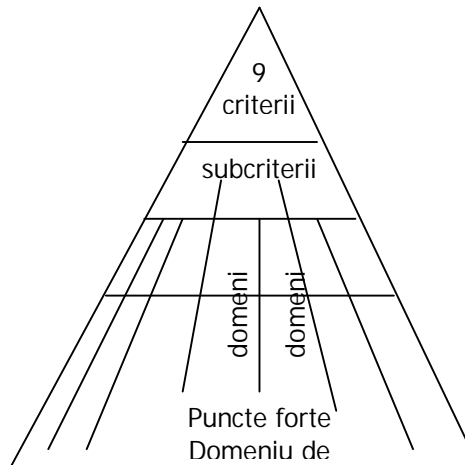


Fig.2 Criterii si subcriterii

3. MODELUL DE AUTOEVALUARE A INSTITUTIILOR UNIVERSITARE

3.1 Criteriile de autoevaluare.

Modelul propus pentru autoevaluarea institutiilor universitare (fig.3) consta din 5 criterii-factori si 4 criterii-rezultate.

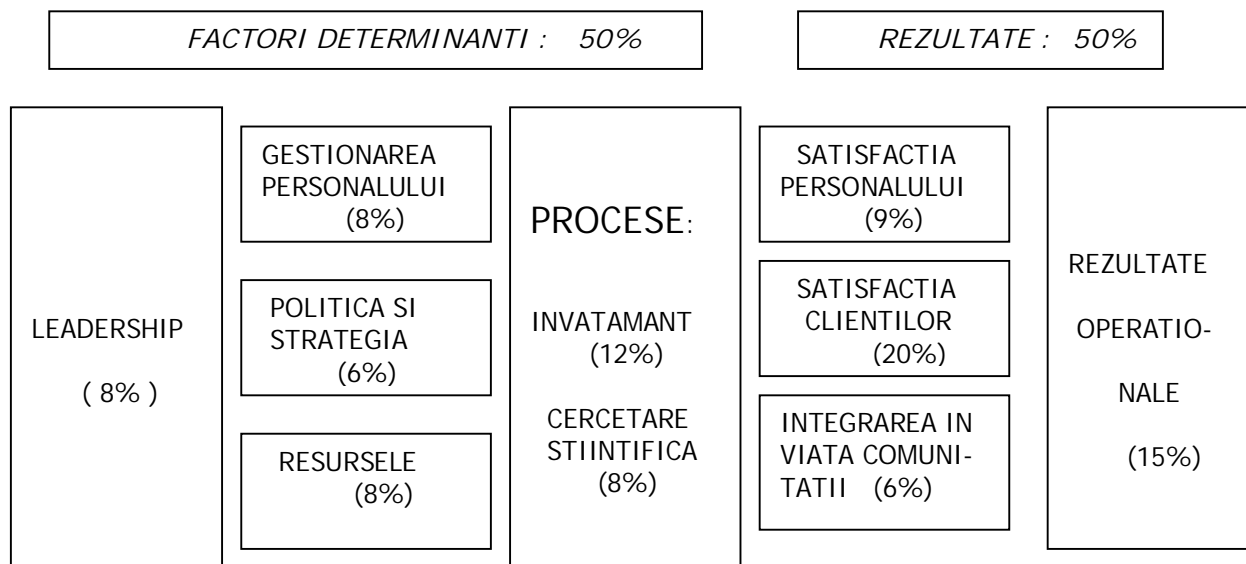


Fig 3 - Modelul de evaluare a institutiilor universitare

Criteriul-factor 1 <<LEADERSHIP>>

Definitie: Modul în care, prin comportamentul si actiunile lor, responsabilii inspira, sustin si conduc institutia spre progres, spre excelenta.

Standardul de referinta: Standardul III. Organizarea si Managementul institutiei.

Subcriterii si indicatori de evaluare:

(a) Managerii se implica in mod evident in promovarea in institutie a principiilor Managementului Calitatii Totale (TQM), cu deosebire pe domeniile:

- Calitatea structurii organizationale a institutiei; concordanta dintre structura adoptata si functionarea institutiei;
- Calificarea, competenta si experienta membrilor organelor de conducere a unitatii si a compartimentelor sale;
- Capacitatea lor de a interpreta corect legile, care afecteaza organizatia, de a lua decizii, de a planifica actele proprii si ale altora;
- Calitatea comunicarii dintre diferitele organisme de conducere, corpul profesoral, administrativ si studenti.

(b) Managerii sprijina si se implica, furnizand resurse si asistenta. Domenii:

- Modalitatile de indeplinire a rolurilor manageriale, comportamentele si stilurile manageriale, relevanta lor pentru realizarea misiunii, obiectivelor si asigurarea performantei unitatii;
- Modalitatile de lucru, competenta si eficienta activitatii serviciilor administrative si tehnice;

(c) Managerii se implica personal in relatiile cu clientii (inclusiv studentii), furnizorii si alte organizatii;

(d) Managerii recunosc si apreciaza eforturile si meritele personalului:

- Deontologia profesionala a corpului de conducere, relatiile dintre managerii de prima linie, de nivel mediu (intermediar) si de nivel superior, dintre autoritate, autonomie si centralizare in functionarea unitatii;
- Puncte forte si puncte slabe in organizarea, functionarea si conducerea institutiei;

- Proiecte si programe de imbunatatire a organizarii si conducerii.

Criteriul - factor 2 <<POLITICA SI STRATEGIE>>

Definitie: Modul in care institutia exprima, foloseste si examineaza misiunea si valorile sale, precum si mijloacele pentru a le realiza .

Standarde de referinta:

- Standardul I.Misiunea si obiectivele institutionale;
- Standardul II.Evaluare si planificare.
- Standardul VII.Studentii si serviciile sociale studentesti.

Subcriterii si indicatori de evaluare:

(a) Politica si strategia sunt bazate pe o informatie adecvata si detaliata:

- Masura de adecvare si de inscriere a misiunii si obiectivelor unitatii in exigentele generale ale invatamantului superior;
- Cum se circumscriu acestea in prevederile autorizatiei de functionare si a celor inscise in actele constitutive ale institutiei;
- Masura in care procesul de planificare tine cont de planul de stat (daca exista) si este compatibil cu acesta;
- Cum se coreleaza planul cu bugetul anual si multianual?;
- Dispune unitatea de o baza de date suficiente pentru efectuarea corespunzatoare a activitatilor de planificare?;
- Dar de un mecanism de planificare pentru utilizarea resurselor si pregatirea schimbarilor sau dezvoltarilor viitoare ale unitatii?.

(b) Politica si strategia sunt elaborate:

- Cat de clar sunt exprimate si daca exista ambiguitati in declararea misiunii si obiectivelor;
- Cum sunt corelate programele de invatamant cu acestea si in ce masura sunt direct indreptate spre realizarea lor;
- Cum se elaboreaza prioritatile, in functie de misiune si obiective?;
- In ce masura exista presiuni si cum rezista unitatea presiunilor de dezvoltare aleatorii sau neadecvata a misiunii sale;
- Gradul de corelare a actiunilor privind studentii si serviciile studentesti cu misiunea si obiectivele unitatii.
- Planul de activitate al institutiei deriva in mod organic din misiunea sa? ;

(c) Politica si strategia sunt comunicate si implementate:

- Misiunea si obiectivele sunt bine intelese in cadrul comunitatii institutionale? Se regasesc in mod corespunzator in documentele unitatii si in activitatea practica a acesteia?;
- Exista preocupari pentru autoevaluarea modului de realizarea a misiunilor si obiectivelor institutionale si in ce masura acestea se realizeaza?;
- Rezultatele programelor de recrutare a studentilor sau ale unor anumite grupe de studenti;
- Caracterul programelor si mijloacelor de orientare pentru unii studenti.

(d) Politica si strategia sunt actualizate si ameliorate periodic:

- Masura si modul de angajare a responsabililor procesului de planificare in realizarea planului;
- Exista componente ale misiunii si sistemului de obiective care nu sunt bine indeplinite?;
- Ce puncte forte si slabe s-au identificat?;
- Cum isi propune unitatea sa remedieze slabiciunile identificate?.

Criteriul - factor 3 << GESTIONAREA PERSONALULUI >>

Definitie: Modul in care institutia valorifica intregul potential al personalului sau.

Standard de referinta: Standardul V.Corpul profesoral.

Subcriterii si indicatori de evaluare:

Concordanta dintre exigentele standardului si realitatile institutionale privind:

(a) Planificarea si ameliorarea resurselor umane:

- Aplicarea politicii de personal adoptate, in relatiile cu misiunea si obiectivele unitatii;
- Preocupari pentru imbunatatirea politicii de personal;
- Aplicarea criteriilor de recrutare, numire, promovare etc., a membrilor corpului profesoral;
- Volumul si calitatea "persoanelor erudite" din institutie;

(b) Sprijinirea si dezvoltarea competentelor personalului institutiei:

- Asigurarea aplicarii practice a principiilor libertatii universitare in predare, cercetare si invatare;

- Eficienta sistemului de perfectionare profesionala a personalului si a procedeelelor de promovare, inclusiv a sistemului de alegere a conducatorilor de toate nivelurile;
- Gradul de cunoastere si de acceptare de catre personalul didactic a criteriilor utilizate in aprecierea performantei corpului profesoral;

(c) Faptul daca personalul institutiei isi exprima acordul in legatura cu obiectivele prestabilite si isi evalueaza cu regularitate propriile performante.

(d) Faptul daca personalul institutiei se implica, accepta si asigura delegarea responsabilitatilor si este recompensat, recunoscandu-i-se contributia:

- Determinarea echitabila si rezonabila a sarcinilor, atributiilor si raspunderilor personalului didactic;
- Eficienta sistemului de salarizare si de beneficii;

(e) Daca institutia stabileste si intretine dialogul cu personalul sau;

(f) Daca institutia se preocupa de personalul sau:

- Realizari si neimpliniri in politica de personal;
- Perspective, directii principale in politica de personal, pentru protejarea cadrelor didactice si mentinerea calitatii institucionale a unitatii.

Criteriul - factor 4 << RESURSELE >>

Definitie: Modul in care resursele tehnice si financiare sunt administrate cat mai efectiv si eficient

Standarde de referinta:

Standardul VII.Studentii si serviciile sociale studentesti;

Standardul VIII.Resursele fizice, materiale si tehnice;

Standardul IX.Resursele financiare; politica de gestiune a mijloacelor financiare.

Subcriterii si indicatori de evaluare

(a) Asigurarea satisfacerii necesitatilor directe pentru studenti pe urmatoarele domenii:

- * Gradul de modernitate si de functionalitate al bazei materiale si al mijloacelor utilizate in procesele de invatamant;
- * Dimensiunile, structura si capacitatea serviciilor si mijloacelor de informare si documentare stiintifica (serviciile de biblioteca, laboratoarele si centrele de calcul, mijloacele audiovizuale etc.);
- * Calitatea conditiilor de cazare si de masa, a serviciilor de sanatate, de protectie si securitate, de asistenta a studentilor pentru rezolvarea problemelor cu care se confrunta in universitate etc.;
- * Extensiunea, continutul si orientarile valorice ale activitatilor organizatiilor studentesti, profesionale, politice, de interese;
- * Capacitatea si calitatea serviciilor si facilitatilor de recreere, de petrecere a timpului liber si a programelor sociale studentesti;
- * Consistenta si coerenta sau divergenta sistemului de publicatii studentesti cu obiectivele unitatii;
- * Extensiunea, orientarea si continutul activitatii serviciilor specializate pentru stabilirea si promovarea relatiilor studentesti interuniversitare, nationale si internationale;
- * Asistenta financiara a studentilor din partea institutiei (burse, recompense, ajutoare etc.);
- * Puncte forte si puncte slabe in domeniul serviciilor sociale studentesti; proiecte existente sau viitoare de imbunatatire.

(b) Asigurarea resurselor pe domeniile:

- * Gradul de corelare a dimensiunilor, caracteristicilor si specificului infrastructurii cu misiunea si obiectivele unitatii;
- * Masura in care resursele materiale, echipamentele si dotarile sunt adecvate la exigentele contemporane ale activitatii didactice, educative si de cercetare universitara; asigurarea minimului necesar de baza tehnico-materiala si de mijloace audiovizuale;
- * Confortul necesar si gradul de functionalitate al dotarilor tehnice, instalatiilor si al celorlate componente ale infrastructurii unitatii; asigurarea comunicatiei si a mijloacelor informatice; implementarea conceptului de informatizare;
- * "Productivitatea" spatiilor de scolarizare si a echipamentelor; actiuni, masuri si programe de maximizare a acestora;
- * Capacitatea si calitatea infrastructurilor afectate practicii didactice, aplicatiilor practice, activitatii de cercetare, proiectare si experimentare;
- * Impactul resurselor fizice, materiale si tehnice asupra calitatii si eficientei invatamantului; restrictii, limitari si constrangeri rezultate din insuficienta spatiilor, utilajelor, echipamentelor;
- * Eficienta eforturilor depuse pentru asigurarea si utilizarea resurselor fizice disponibile pentru asigurarea unor resurse

- necesare satisfacerii unor necesitati speciale handicapati);
- Asigurarea personalului necesar, competent si stabil pentru administrarea, intretinerea si functionarea utilajelor, echipamentelor si dotarilor tehnice ale unitatii;
- Puncte forte si puncte slabe in domeniul resurselor fizice, materiale si tehnice; masuri luate sau avute in vedere pentru remedierea slabiciunilor;
- Schimbari majore, imbunatatiri sau inoiri ce se doresc in urmatoorii ani, in infrastructura unitatii; faza in care se afla proiectele adoptate in acest scop.

(c) Asigurare resurse financiare, pe domenii:

- Procesul de alcatuire a bugetului si mecanismele de realizare a lui, de la unitatile de baza, pana la nivelul senatului (consiliului de conducere);
- Consistenta corelatiilor dintre resursele financiare, misiunea si obiectivele unitatii;
 - * Optiunile bugetare si judiciozitatea lor;
- Particularitatile surselor de constituire a mijloacelor financiare; caracteristicile si statutul specific al diferitelor resurse financiare;
- Mecanismele de alocare a resurselor bugetare; repartitia "productiva" a eforturilor financiare;
- Structurile interne ale bugetului pentru educatie; corectiile progresive;
- Ratele de crestere ale cheltuielilor pentru instruire si formare; performantele si eficienta generala a eforturilor financiare consacrate activitatii de invatamant si de cercetare stiintifica;
- Cresterea cheltuielilor, reducerea costurilor unitare, randamentul investitiilor educative;
- Planificarea financiara si satisfacerea nevoilor prezente si anticipate ale programelor si serviciilor ; autofinantarea;
- Fluxurile financiare, balantele financiare si specificul lor;
- Puncte forte si slabe in domeniul resurselor financiare, masuri pentru remedierea punctelor slabe; orientari majore si proiecte de viitor.

Criteriul - factor 5 << PROCESELE >>

Definitie: Cum institutia identifica, administreaza, examineaza si amelioreaza propriile procese pentru a asigura ansamblul mijloacelor si activitatilor, care transforma elementele de intrare in elementele de iesire.

Standarde de referinta:

Standardul IV.Continutul si procesul de invatamant.

Standardul VI.Cercetarea stiintifica.

Subcriterii si indicatori de evaluare:

a) Continutul invatamantului, pe domenii:

- Concordanta continutului si profilului studiilor cu misiunea si obiectivele unitatii si cu diplomele de studii, pe care le acorda; promovarea unor noutati in pregatire; asigurarea flexibilitatii planurilor de invatamant;
- Mecanismele de comunicare a planurilor si programelor de invatamant, a ratiunii lor si a cerintelor derivate, catre studenti;
- Modalitatile de asigurare a personalului necesar realizarii planurilor, programelor si proceselor de invatamant, la toate specialitatile si disciplinele de studiu;
- Existenta si valoarea studiilor intreprinse pentru analiza eficacitatii programelor de invatamant, inclusiv compararea lor cu realizarile studentilor;
- Eforturile institutiei pentru perfectionarea continutului invatamantului - dimensiuni, strategii, eficienta;
- Directiile majore si prioritatile unitatii in domeniul dezvoltarii continutului invatamantului;
- Principalele realizari in domeniul continutului invatamantului;
- Existenta unor proiecte de imbunatatire, in perspectiva imediata si de mai lunga durata, factori favorizanti, obstacole etc.

(a) Procesul de invatamant, pe domenii:

- Caracteristicile procesului de invatamant, eforturile intreprinse pentru perfectionarea lui si pentru incurajarea inovatiilor si experimentului, in metodele si tehnicile de predare si evaluare a procesului de invatamant;
- Principalele realizari si neimpliniri in domeniul procesului de invatamant;
- Existenta unor proiecte de imbunatatire, in perspectiva imediata si de mai lunga durata; factori favorizanti, obstacole etc.

(b) Cercetarea stiintifica, pe domenii:

- Relatiile dintre cercetare, misiunea si obiectivele institutiei si modalitatile de finantare a cercetarii;
- Modalitatile si masura in care institutia incurajeaza, stimuleaza si promoveaza cercetarea stiintifica;
- Rolul cercetarii in promovarea universitara, in imbunatatirea procesului de invatamant si in celelalte componente ale vietii si activitatii universitatii;

- Contributia activitatii de cercetare stiintifica la formarea gandirii analitice, sistemice si critice, pe baze experimentale, la intarirea motivatiei pentru cercetarea stiintifica; formarea de cecetatori prin studii de aprofundare si doctorale;
- Raporturile dintre cercetarea stiintifica fundamentala, de dezvoltare si aplicativa; continutul cercetarii;
- Cercetrea consacrata perfectionarii si dezvoltarii invatamantului universitar si postuniversitar;
- Valoarea si eficienta sistemelor de evaluare a rezultatelor cercetarii si de valorificare a acestora;
- Relatiile de cooperare stiintifica internationala: extensiune, continut, eficienta;
- Contributiile specifice ale cercetarii din unitate la stiinta, tehnologia si cultura nationala si internationala;
- Contributii specifice ale cercetarii din unitate la formarea spiritului de lucru in echipa, inclusiv la studenti;
- Puncte forte si puncte slabe identificate in cercetare; proiecte si planuri actuale si de perspectiva pentru imbunatatirea muncii de cercetare stiintifica.

Criteriul - Rezultate 6: << SATISFACTIA CLIENTILOR >>

Definitie: Ce face institutia pentru a satisface clientii sai externi (utilizatorii, studentii, parintii, colectivitatile locale, intreprinderile etc.).

Subcriterii si indicatori de evaluare:

- a) *Perceptia pe care o au clientii externi in legatura cu prestarile efectuate de institutie si referitor la relatiile pe care le au cu aceasta;*
- b) *Masurile complementare intreprinse de institutie in scopul evaluarii satisfactiei clientilor.*

Criteriul - Rezultate 7: << SATISFACTIA PERSONALULUI >>

Definitie: In ce masura, institutia satisface cerintele personalului sau.

Subcriterii si indicatori de evaluare:

- a) *Perceptia pe care o are personalul asupra institutiei;*
- b) *Masurile complementare intreprinse de institutie in scopul evaluarii satisfactiei personalului.*

Criteriul-rezultate 8: << INTEGRAREA IN VIATA COMUNITATII >>

Definitie: In ce masura institutia raspunde nevoilor si asteptarilor comunitatii locale, nationale si internationale.

Subcriterii si indicatori de evaluare:

- a) *Perceptia pe care o are comunitatea in legatura cu institutia.*
- b) *Masuri complementare intreprinse de institutie in scopul evaluarii impactului sau asupra vietii comunitatii.*

Criteriul - Rezultate 9: << REZULTATE OPERATIONALE >>

Definite: Ce face institutia pentru a atinge obiectivele anuntate si pentru a raspunde nevoilor si asteptarilor tuturor celor care participa la activitatea institutiei, sau au interese in legatura cu aceasta.

Subcriterii si indicatori de evaluare

- a) *Evolutia indicatorilor financiari de performanta.*
- b) *Evolutia indicatorilor nefinanciari de performanta.*

3.2 EVALUAREA CRITERIILOR

3.2.1 Criteriile referitoare la factorii determinanti.

Evaluarea fiecarui criteriu , care se refera la cei 5 factori determinanti, se poate face, conform recomandarilor EFQM [4], in functie de abordarea adoptata si de gradul de implementare a acesteia.

Abordarea se refera la metodele adoptate de institutie pentru a satisface fiecare punct al criteriilor, iar nota se va acorda in functie de:

- adecvarea metodelor, instrumentelor si tehnicilor utilizate in raport cu modul de abordare adoptat;
- masura in care abordarea este sistematica si se bazeaza pe prevenire;
- masura in care abordarea adoptata a fost integrata in metodele de munca;
- existenta unor analize / evaluari sistematice;
- implementarea unor imbunatatiri rezultate din aceste analize / evaluari.

Gradul de implementare reprezinta masura in care a fost implementata abordarea adoptata (fata de potentialul maxim al acesteia), iar nota se va acorda tinand cont de implementarea adecvata si eficienta a abordarii:

- vertical, la toate nivelele ierarhice din institutie;
- orizontal, in toate domeniile si sectoarele de activitate;
- in cadrul tuturor proceselor implicate;
- in toate serviciile implicate.

Evaluatorii vor evalua separat abordarea si gradul de implementare in procente, conform Tabelului 1 si apoi vor calcula rezultatul global, mai intai in procente si apoi in numar de puncte, conform ponderilor prezentate in fig.3.

Tabelul 1 [4] : Factorii determinanti.

ABORDARE	Nota	IMPLEMENTARE
-Intamplatoare sau fara valoare adaugata	0%	Implementare efectiva putina
-Exista cateva dovezi de abordare solida si de sisteme de prevenire. -Examinarea se face ocazional. -Cateva domenii sunt integrate in functionarea normala.	25%	Implementare la circa 1/4 din potential (daca se considera toate domeniile si activitatile pertinente).

-Exista dovezi de abordare sistematica si solida, precum si sisteme de prevenire. -Examinarea eficacitatii acestora se efectueaza in mod regulat. -Sunt clare integrarea in functionarea normala si planificarea abordarii.	50%	Implementarea la cca 1/2 din potential (daca se considera toate domeniile si activitatile pertinente).
-Exista dovezi evidente de abordare sistematica si solida, precum si de sisteme de prevenire. -Exista dovezi evidente de perfectionare si eficacitate ameliorata ca urmare a examenarilor regulate. -Exista o buna integrare a abordarii in functionarea normala si in planificare.	75%	Implementarea la cca 3/4 din potential (daca se considera toate domeniile si activitatile pertinente).
-Exista dovezi evidente de abordare sistematica si solida, precum si de sisteme de prevenire. -Exista dovezi evidente de perfectionare si de eficacitate ameliorata ca urmare a unor examinari regulate. -Abordarea este total integrata in modul de lucru. - Abordarea ar putea fi luata ca model de alte organizatii.	100 %	Implementare la nivelul intregului potential (daca se considera toate domeniile si activitatile pertinente).

Evaluatorul acorda cate o nota pentru fiecare subcriteriu, prin combinarea notelor acordate fiecaruia din aspectele specificate in tabel.

3.2.2 Criteriile referitoare la rezultate.

Evaluarea fiecarui criteriu, care se refera la rezultate, se va face in functie de gradul de excelenta si de gradul de extindere a rezultatelor prezentate,

Nota pentru gradul de excelenta a rezultatelor se va acorda in functie de:

- existenta tendintelor pozitive si / sau a performantele bune (pe un anumit interval de timp);
- comparatia cu propriile obiective.
- comparatia cu alte institutii, care sunt cele mai bune, in categoria respectiva;
- existenta unor dovezi conform carora rezultatele mentionate provin efectiv din abordari adecvate.

Nota pentru gradul de extindere a rezultatelor se va acorda in functie de:

- masura in care rezultatele prezentate "acopera" toate domeniile relevante de activitate din institutie;
- masura in care exista si au fost prezentate serii complete de rezultate pentru fiecare subcriteriu avut in vedere;
 - masura in care a fost inteleasa si prezentata importanta relativa a fiecarui subcriteriu.

Evaluatorii vor evalua separat gradul de excelenta si gradul de extindere, in procente, conform Tabelului 2 si apoi vor calcula rezultatul

global, mai intai in procente si apoi in numar de puncte, conform ponderilor specificate in Fig.2.

Tabelul 2 [4] : REZULTATELE

REZULTATE	Nota	EXTINDERE
-Intamplatoare.	0%	Rezultatele se refera la putin domenii si activitati pertinente.
-Cateva rezultate prezinta tendinte pozitive si/sau performante satisfacatoare. -Se pot face cateva comparatii favorabile cu obiectivele prestabilite.	25%	Rezultatele se refera la cateva domenii si activitati pertinente.
-Numeroase rezultate prezinta tendinte pozitive si/sau bune performante continue pe un interval de timp de cel putin 3 ani. -In numeroase domenii se pot face comparatii favorabile cu obiectivele prestabilite. -Sunt posibile cateva comparatii cu alte organizatii. -Unele rezultate reprezinta efectul abordarii.	50%	Rezultatele se refera la numeroase domenii si activitati pertinente.
-Majoritatea rezultatele prezinta tendinte puternic pozitive si/sau excelente performante continue pe un interval de timp de cel putin 3 ani. -In numeroase domenii se pot face comparatii favorabile cu obiectivele prestabilite. -Numeroase rezultate reprezinta efectul abordarii.	75%	Rezultatele se refera la majoritatea domeniilor si activitatilor pertinente.
-Exista tendinte puternic pozitive si/sau excelente performante continue in toate domeniile, pe un interval de timp de 5 ani. -In majoritatea domeniilor se pot face excelente comparatii cu obiectivele prestabilite si cu alte organizatii. -In numeroase domenii , rezultatele sunt "cele mai bune" (la categoria respectiva). -Este evident ca rezultatele sunt efectul abordarii. -Este foarte probabil ca pozitia de "lider" sa fie mentinuta.	100 %	Rezultatele se refera la toate domeniile si activitatile pertinente ale organizatiei.

Notele acordate de evaluator pentru rezultate si extindere vor avea valorile (procentele) mentionate in tabel sau vor rezulta din interpolarea acestor valori.

3.2.3 Ponderea procentuala a punctajului acordat fiecarui subcriteriu.

La calculul punctajului total rezultat din autoevaluare, este necesar sa se tina cont de faptul ca - pentru majoritatea criteriilor - fiecarui subcriteriu i se va atribui o aceeaasi pondere. Astfel , de exemplu, cele 4 subcriterii (1a,1b,1c si 1d) ale criteriului-factor 1 vor primi, fiecare, cate 25%din punctajul partial aferent acestui criteriu.

Fac exceptie criteriile-rezultat 6, 7, si 8, dupa cum urmeaza:

- subcriteriul 6a ---- > 75% ; subcriteriul 6b ----> 25%
- subcriteriul 7a ----> 75% ; subcriteriul 7b ----> 25%
- subcriteriul 8a -----> 25% ; subcriteriul 8b ----> 75%

Aceste procentaje reprezinta ponderea punctelor atribuite subcriteriilor in cadrul procentajului partial aferent fiecarui criteriu.

CONCLUZII

Procesul de autoevaluare aplicat institutiilor universitare ofera acestora posibilitatea de a-si descoperi punctele forte si punctele de ameliorat pentru a accede catre excelenta. Avantajele acestui demers sunt enorme . In particular, aceasta reprezinta o abordare riguroasa si structurata a ameliorarii institutiei, o evaluare obiectiva bazata pe o serie de criterii larg acceptate in Europa, *o evaluare bazata pe fapte si nu pe o perceptie individuala*, un mijloc de a ajunge la o *orientare coerenta si la un consens* asupra actiunilor de intreprins prin intermediul fiecarui membru al personalului institutiei, pornind de la o aceeaasi viziune asupra excelentei. Fara indoiala ca aceste practici inspirate de Managementul Calitatii Totale (TQM) deschid perspective deosebite institutiilor universitare, mult mai benefice decat simpla implementare de sisteme ale calitatii conform standardelor ISO 9000.

BIBLIOGRAFIE:

- 1.***** *METODOLOGIA PENTRU EVALUAREA INSTITUTIILOR DE INVATAMANT SUPERIOR*, FUNDATIA ROMANA PENTRU PROMOVAREA CALITATII (FRPC),1993, OPTIMUM Q , Nr.1, 16-17 ianuarie 1998, pag.86-92.
- 2 .VASILE M.CATUNEANU, RODICA-ANA CATUNEANU, *AUTOEVALUAREA SI IMBUNATATIREA CONTINUA A PROCESULUI DIDACTIC IN INVATAMANTUL SUPERIOR*, OPTIMUM Q, BUCURESTI, Nr.1, 16-17 ianuarie 1998, pag.83-85.
- 3.MICHEL ROGE, JEAN-PIERRE GRANDHAYE, *AUTO-EVALUER LE FONCTIONNEMENT DE L'ETABLISSEMENT SCOLAIRE GRACE AU MODELE DU PRIX EUROPEEN DE LA QUALITE (EFQM)*, UNIVERSITE DE METZ, ENSGSI-54 NANCY.
- 4.***** *PREMIUL EUROPEAN PENTRU CALITATE, EFQM*, FUNDATIA ROMANA PENTRU PROMOVAREA CALITATII (FRPC) , BUCURESTI, 1997.