

Investește în
OAMENI

**Propunere de indicatori de performanță în vederea proiectării unui
proces de benchmarking la nivelul instituțiilor de învățământ
superior din România**

Dr. Liviu ANDREESCU
Dr. Magdalena BALICA
Drd. Bogdan FLORIAN
Dr. Gabriel HÂNCEAN
Prof. univ. dr. Marian PREDA
Dr. Manuela STĂNCULESCU

Octombrie 2009



UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII,
FAMILIEI ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



FONDUL SOCIAL EUROPEAN
POS DRU
2007-2013



INSTRUMENTE STRUCTURALE
2007-2013



MINISTERUL EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII ȘI INOVĂRII
OIPOSDRU



Investește în OAMENI

CUPRINS

Partea I – Cadrul teoretic de referință (*Gabriel Hâncean**)

1. Despre acreditare și evaluare
2. Standarde și criterii
3. Conceptul de benchmarking
4. Forme de benchmarking
5. Conținutul procesului de benchmarking

Partea I – Prezentare sintetică

Partea a II-a – Cazul românesc (*Bogdan Florian**)

1. Sistemul de asigurare a calității în România
2. Standarde și indicatori de asigurare a calității – Metodologia ARACIS
3. Indicatorii de calitate folosiți în calcularea finanțării de bază de către CNFIS

Partea a III-a – Cazurile britanic și european (*Gabriel Hâncean*)

1. Standarde și indicatori de asigurare a calității măsurați la nivelul instituțiilor de învățământ superior din Regatul Unit
2. Modele de standarde și indicatori generali de asigurare a calității măsurați la nivelul instituțiilor de învățământ superior din Europa
 - 2.1. Set de standarde și indicatori de evaluare a calității (adaptat după François Tavenas)
 - 2.2. Set de standarde și indicatorii de evaluare a calității (propus de D. Van Damme)
 - 2.3. Setul de standarde și indicatori de evaluare a calității ce corespund modelului CIPOF

Partea a IV-a – Propunere de indicatori de evaluare a calității în vederea proiectării unui proces de benchmarking la nivelul instituțiilor de învățământ superior din România (*Liviu Andreescu*, Magdalena Balica*, Bogdan Florian, Gabriel Hâncean, Marian Preda* și Manuela Stănculescu***)

Bibliografie

Recomandări

* Perioadele ianuarie – martie și aprilie – iunie

** Perioada ianuarie - martie



UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII,
FAMILIEI ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



FONDUL SOCIAL EUROPEAN
POS DRU
2007-2013



INSTRUMENTE STRUCTURALE
2007-2013



MINISTERUL EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII ȘI INOVĂRII
OIPOSDRU



Investește în OAMENI

Partea I – CADRUL TEORETIC DE REFERINȚĂ (*Gabriel Hâncean*)

1. Despre acreditare și evaluare

Acreditarea reprezintă o măsurătoare a modului în care este asigurată calitatea.¹ Această măsurătoare se realizează din nevoia de a menține și îmbunătăți calitatea unui curs, a unui program de studii, sau a unei instituții de învățământ superior. Acreditarea este definită ca procesul prin care o organizație publică sau privată nonprofit, sau un organism privat, evaluează calitatea unei instituții de învățământ superior ca întreg ori a unui program specific de studii pentru a oferi recunoașterea oficială a faptului că instituția / programul respectă anumite criterii sau standarde minimale predefinite. Rezultatul procesului constă de cele mai multe ori în oferirea unui status (o decizie de tip „da” sau „nu”), a unei recunoașteri, și uneori a unei licențe de a funcționa cu validitate de timp limitată. Acreditarea are o serie de caracteristici specifice:

- a) are ca obiectiv certificarea unui set de standarde definite de calitate la nivelul unui curs universitar, program de studii, sau instituție de învățământ superior;
- b) standardul în cauză poate fi unul minim sau de excelență;
- c) presupune realizarea unui raport de evaluare de către o comisie sau o organizație cu competențe în domeniu;
- d) standardele de calitate sunt utilizate ca puncte de referință (a se vedea conceptul de *benchmarks*);
- e) deciziile cu privire la acreditare sunt binare, întotdeauna de tipul „da” sau „nu”;
- f) deciziile cu privire la acreditare se bazează întotdeauna doar pe criterii de calitate și niciodată pe considerente politice;
- g) deciziile cu privire la acreditare sunt limitate în timp / au valabilitate temporară.

Acreditarea implică în general trei pași specifici:



UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII,
FAMILIEI ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



FONDUL SOCIAL EUROPEAN
POS DRU
2007-2013



INSTRUMENTE STRUCTURALE
2007-2013



MINISTERUL EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII ȘI INOVĂRII
OIPOSDRU



Investește în OAMENI

- (i) *un proces de auto-evaluare* realizat de facultate, administrație și de reprezentanții instituției sau programului de studii supus acreditării, care conduce la realizarea unui raport ce are drept referențial standardele și criteriile corpului (extern) care acreditează;
- (ii) *o vizită de evaluare* realizată de o echipă de experți evaluatori, selectată de organizația care oferă acreditarea. Rezultatul acestei vizite constă în elaborarea unui raport de evaluare a validității informației cuprinse în raportul de autoevaluare realizat la nivelul instituției care urmează să primească acreditarea; și în elaborarea unei recomandări cu privire la acreditare adresată comisiei de acreditare de la nivelul organizației externe care acreditează;
- (iii) *o examinare realizată de către comisia de acreditare* a datelor cu privire la gradul în care instituția supusă evaluării satisface standardele de calitate, precum și a recomandării primite din partea echipei de experți evaluatori care au realizat vizita de evaluare. Examinarea este realizată pe baza unui set dat de criterii de calitate și are drept rezultat o evaluare finală și comunicarea acesteia instituției supusă acreditării (sau care acreditează anumite programe de studii).

Ideea centrală în acreditare este că trebuie să existe o definiție clară a calității așteptate de la un curs, de la un program de studii, sau de la o instituție. Evaluările și concluziile trebuie să fie realizate pe baza unui set coerent și explicit de puncte de referință / standarde.

În general, acreditarea este definită ca o formă specifică de asigurare a calității. Specificitatea constă în furnizarea, de către un organism legitim, unei instituții de învățământ superior sau unui program de studii, a unei aprobări formale conform căreia standardele predefinite sunt îndeplinite.

Acreditarea și evaluarea au aceleași obiective în multe țări: de a îmbunătăți calitatea educației, de a furniza informație publică și de a asigura un anumit nivel de calitate în educație. În majoritatea cazurilor, ideea centrală este de a verifica dacă cerințele de calitate sunt sau nu respectate de instituții și dacă acestea satisfac nivelul de calitate admis. De asemenea, acreditarea și evaluarea constituie elemente ale unui



Investește în OAMENI

sistem național de îmbunătățire a calității. Prin evaluare se definește procesul general de analiză sistematică și critică care conduce la realizarea de judecăți și recomandări cu privire la calitatea unei instituții de învățământ superior sau a unui program de studii. Această evaluare se realizează atât prin proceduri interne (evaluare internă), cât și prin proceduri externe (evaluare externă) (Vlăsceanu, Grünberg & Pârlea, 2007, p. 56).

Evaluarea externă constituie procesul prin care o agenție specializată colectează date, informații și „dovezi” cu privire la o instituție de învățământ superior, program de studii sau nucleu de activități dintr-o instituție de învățământ superior, în vederea furnizării unui „verdict” cu privire la calitatea acestora. Evaluarea externă este realizată de o echipă de experți evaluatori sau inspectori și presupune în general trei operațiuni distincte: analiza raportului de auto-evaluare realizat la nivelul instituției care dorește acreditarea, o vizită de evaluare și realizarea unui raport de evaluare.

Evaluarea internă sau *autoevaluarea* constă în colectarea sistematică de date administrative, de date obținute prin chestionarea studenților și absolvenților și de date obținute prin interviuarea cadrelor didactice și a studenților. Procesul de autoevaluare trebuie să conducă la elaborarea unui raport de autoevaluare. Acest raport este furnizat ulterior echipei externe de experți evaluatori sau inspectori (Vlăsceanu et al., 2007, p. 56).

Acreditarea presupune proceduri de evaluare, dar prezintă un obiectiv limitat (luarea deciziei de acreditare de tipul „da” sau „nu”), spre deosebire de evaluare, care se poate centra pe aspecte diverse. Spre exemplu, Brennan și Shah (2000) consideră că există patru tipuri de evaluare: academică, managerială, pedagogică și a relațiilor de muncă. Această tipologie are drept criteriu nivelul procesului de evaluare.

Acreditarea și în general evaluarea au ca referențial un standard în raport cu care este estimată calitatea instituției sau a programului de studii. Benchmarking-ul și auditul implică, la rândul lor, un proces de evaluare care în mod normal estimează gradul în care un program de studii sau o instituție întrunește nivelul de calitate



Investește în OAMENI

stabilit de realizatorii programului sau de conducerea instituției. Acreditarea dezvoltă o decizie care spune dacă un program de studii, o calificare, sau o instituție respectă anumite standarde sau cerințe externe. Acreditarea este ultimul pas în procesul de evaluare, interpretează evaluarea și se întreabă dacă o instituție / program de studii prezintă un nivel de calitate care satisface standardele existente.

Așa cum am arătat, evaluarea are drept centru de interes calitatea unui proces educațional. Evaluarea procesului educațional de nivel superior se poate realiza atât pe criterii de *input* (numărul de ani de educație, numărul de credite), cât și pe criterii de *output*² (*descriptori de competențe*³ sau *specificatii de program*⁴). Descriptorul oferă o prezentare generală cu privire la rezultatele învățării într-un program de studii, oferă informații cu privire la competențele, cunoștințele și abilitățile pe care studenții le vor dobândi prin absolvirea unui anume program de studii. Specificația unui program reprezintă o descriere concisă cu privire la rezultatul de învățare așteptat de pe urma unui program de studii și mijloacele prin care aceste rezultate sunt obținute și demonstrate. Specificațiile unui program trebuie să prezinte explicit rezultatele intenționate în termeni de cunoștințe, competențe, abilități. Conform lui Hamalainen et al., acestea sunt împărțite (în Olanda) în două categorii: specificații aferente fiecărei discipline de studiu și specificații aferente standardelor academice generale (Vlăsceanu & Barrows, 2004). În Marea Britanie, se utilizează termenul de „obiect al benchmark-ului”. Acesta se referă la enunțuri cu privire la așteptările generale în legătură cu standardele pe baza cărora se atribuie calificările.

D. Van Damme consideră că evaluarea reprezintă un termen foarte general care face referire la o gamă largă de practici și proceduri prin care sunt măsurate și apreciate performanțele studenților, ale programelor de studiu, ale departamentelor, ale instituțiilor și chiar ale unor sisteme întregi (Vlăsceanu & Barrows, 2004, p. 126).



UNIUNEA EUROPEANĂ

MINISTERUL MUNCII,
FAMILIEI ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFONDUL SOCIAL EUROPEAN
POS DRU
2007-2013

4

INSTRUMENTE STRUCTURALE
2007-2013MINISTERUL EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII ȘI INOVĂRII
OIPOSDRU

Investește în OAMENI

2. Standarde și criterii

Criteriile și standardele joacă rolul de cadru de referință pentru evaluare și acreditare. Prin *criteriu* se înțelege baza oricărei concluzii evaluative, mijlocul prin care putem interpreta cât de bine au fost realizate obiectivele. *Standardele* vorbesc despre nivelele / gradele de referință care trebuie atinse. Standardele și criteriile pot acționa împreună ca puncte de referință (*benchmarks*) în raport cu care un anumit program sau instituție poate fi evaluată sau ierarhizată.

Vlăsceanu et al. (2007) consideră că *standardul* reprezintă o cerință sau o condiție cu privire la un anumit nivel așteptat / la o anumită gradație așteptată, în raport cu care este estimată calitatea sau care trebuie atins(ă) de o instituție de învățământ superior sau de programele de studii ale acesteia, în vederea acreditării sau certificării.⁵ Potrivit autorilor, standardele pot fi cantitative și calitative. Standardele cantitative sunt rezultatele activității de *benchmarking*. Ele includ gradații / nivele care trebuie atinse de instituțiile de învățământ superior ce urmăresc obținerea acreditării. În cele mai multe cazuri, aceste gradații sau „standarde de bază” sunt definite la un nivel de minim de calitate acceptată. În alte situații, gradațiile / punctele de referință se referă la cel mai înalt nivel de calitate („standarde de excelență”).

Standardele pot avea puncte de referință / gradații diferite: *input-uri* (standarde de conținut), *output-uri* (standarde de performanță), *proces*. Standardele pot fi generale (pentru masterat, licență etc.) sau specifice (la nivel de disciplină de studiu). În învățământul superior, standardele sunt de patru tipuri (Vlăsceanu et al., 2007, p. 90):

- academice (legate de abilitățile intelectuale ale studenților);
- de competență (legate de abilitățile tehnice ale studenților);
- de servicii (legate de serviciile pe care organizația le oferă studenților); și
- organizaționale (princiipiile și procedurile prin care instituția se asigură că furnizează o învățare și un mediu de cercetare adecvate).



Investește în OAMENI

Alte abordări consideră că *standardele* ar trebui raportate la nivelul cerințelor și condițiilor ce trebuie îndeplinite de instituțiile de învățământ superior sau de programele de studii ale acestora pentru a fi acreditate. Aceste cerințe sau condiții implică așteptări cu privire la calitate, gradul de îndeplinire a standardelor, eficiență, viabilitate financiară, sustenabilitate. De asemenea, standardele pot descrie rezultatele așteptate ale unui program de studii, caz în care fac referire la competențele, cunoștințele, abilitățile și / sau atitudinile pe care absolvenții este de așteptat să le dețină. Standardele reprezintă puncte prescriptive și normative predeterminate pe o scală predeterminată. Prin urmare, scopul standardizării calității este stabilirea unor rezultate (*outcomes*) în funcție de finalități predeterminate.

Indicatorii reprezintă variabile operaționale care se referă la caracteristici măsurabile empiric ale instituțiilor de învățământ superior sau ale programelor de studii dezvoltate de acestea și pe baza cărora pot fi colectate date care permit determinarea gradului în care standardele au fost sau nu îndeplinite (Vlăsceanu et al., 2007, p. 59). Indicatorul trebuie diferențiat de *măsură*, care reprezintă informație / date utilizate pentru a determina nivelul de performanță al unei caracteristici sau atribut. De asemenea, indicatorul trebuie diferențiat de *standard* prin faptul că acesta reprezintă nivelul de performanță acceptată în termenii unui criteriu numeric specific. În plus, există mai multe tipuri de indicatori: *de economie*, *de eficiență*, *de eficacitate*. De asemenea, literatura distinge între

- *indicatori de context* (legați de mediul specific în care funcționează o anumită instituție de învățământ superior);
- *indicatori de input* (legați de resursele logistice, umane și financiare ale unei instituții de învățământ superior);
- *indicatori de proces* (care se referă la modul în care sunt utilizate resursele unei instituții de învățământ superior, la managementul input-urilor, la funcționarea organizației); și
- *indicatori de output* (care se referă la realizările sau produsele instituției de învățământ superior).



UNIUNEA EUROPEANĂ

MINISTERUL MUNCII,
FAMILIEI ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFONDUL SOCIAL EUROPEAN
POS DRU
2007-2013

6

INSTRUMENTE STRUCTURALE
2007-2013MINISTERUL EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII ȘI INOVĂRII
OIPOSDRU

Investește în OAMENI

O distincție relevantă suplimentară se poate realiza între indicatorii de tip *output* și indicatorii de tip *outcome*. Distincția, deși la prima vedere una dificilă și de finețe, trebuie înțeleasă în următorul sens. Indicatorii de *output* sunt o măsură a performanței și fac referire la numărul de servicii sau produse care „ies din sistem ca rezultat al input-urilor”. Indicatorii de *outcome* încearcă să surprindă efectele și schimbările generate de output-urile sistemului. Aplicată la nivelul sistemului de învățământ superior, această distincție poate fi exemplificată în felul următor: „numărul de absolvenți ai programului de studii x” poate fi considerat un indicator de tip *output*, în timp ce „numărul de absolvenți ai programului de studii x angajați pe piața muncii la 6 luni de la absolvire” poate fi considerat un indicator de tip *outcome*. În acest exemplu, *output-ul* „programului de studii x” constă în numărul de absolvenți, în timp ce efectele *output-ului* programului de studii asupra pieței muncii, adică *outcome-ul*, sunt reprezentate de numărul celor care se angajează la 6 luni de la finalizarea programului. Partea a IV-a a acestui material cuprinde o grilă de indicatori de evaluare a calității, aplicabilă la nivelul învățământului superior. În parcurgerea acestei grile, distincția dintre indicatorii de tip *output* și cei de tip *outcome* trebuie înțeleasă în sensul definit aici.

Standardele pot fi divizate în indicatori operaționali (Vlăsceanu & Barrows, 2004, p. 21). Aceștia descriu caracteristicile sau starea unui obiect, ori schimbările care se produc la nivelul său. În practică, indicatorii sunt utilizați într-un sens cantitativ, pentru a putea descrie obiectul. În plus, un indicator poate descrie starea actuală de lucruri în comparație cu cea din anul precedent, în relație cu anumite finalități.

Indicatorii de performanță reprezintă indicatori statistici care caută să ofere o măsură obiectivă cu privire la modul în care o instituție de învățământ superior performează. Ei permit instituțiilor să-și definească propria performanță drept *benchmark* (punct de referință), făcând posibilă comparația inter-instituțională. Vlăsceanu et al. (2007, p. 60) consideră că indicatorii de performanță sunt parametrii statistici care reprezintă o măsurătoare a gradului în care o instituție de învățământ



Investește în OAMENI

superior sau un program de studii performează pe o anumită dimensiune de calitate. Ei permit măsurători calitative și cantitative de scurtă sau lungă durată a rezultatelor de sistem sau de program. De asemenea, indicatorii de performanță mai sunt definiți și ca valori numerice folosite în măsurarea a ceva dificil de cuantificat, fiind diferențiați de simpla statistică de management prin faptul că implică un punct de referință, spre exemplu un standard sau un „comparator” (Lund, 1998, p. 66).

Potrivit lui D.F. Westerhijden (2001), programele de acreditare și evaluare dezvoltate la nivelul Europei de Vest au o serie de elemente comune. Evaluarea instituțiilor de învățământ superior sau a programelor de studii dezvoltate de acestea se realizează prin evaluări intermediare la nivelul

- *resurselor* (personalul didactic, studenții, managementul, facilitățile, finanțarea);
- *programului/lor* (conținutul curriculumului, design-ul de curriculum, predarea și învățarea, cercetarea, consilierea și tutoriatul / ghidarea, training-ul aplicat, legăturile cu viața de muncă, internaționalizarea, examinările aferente disciplinelor și lucrările de final de program de studii – teze, licențe, disertații); și
- *rezultatelor* (gradul de îndeplinire a obiectivelor, fluxurile de studenți, durata studiilor, plasarea absolvenților pe piața muncii, impactul regional).⁶

Potrivit lui L.V. Frenyo, standardele, criteriile, punctele de referință (*benchmarks*) și indicatorii pot fi stabiliți în mod explicit prin lege și / sau de către organismele de acreditare, ori pot fi stabiliți în mod implicit. În România, criteriile de evaluare sunt stabilite prin împărțirea indicatorilor de performanță în cinci categorii: echipa profesorală, curriculumul, infrastructura, activitatea de cercetare și activitatea financiară.



Investește în OAMENI

3. Conceptul de benchmarking

Definirea benchmarking-ului din punctul de vedere al practicii organizaționale sau al referirilor de dicționar. Utilizarea comparativă de date este practică de ani de zile în diferitele sectoare ale economiei, inclusiv în domeniul învățământului superior. Totuși, J. Alstete (1996, p. 5) consideră că benchmarking-ul, în accepțiunea sa principală, a fost dezvoltat la începutul anilor 80 de compania XEROX, ca răspuns la nivelul ridicat al concurenței și la scăderea dramatică a cotei de piață. Folosind experiența lui D.T. Kearns, CEO al Rank Xerox, Robert C. Camp definea benchmarking-ul ca reprezentând „căutarea celor mai bune practici dintr-un anumit domeniu de activitate, care să conducă la performanțe superioare”.⁷ Prin benchmarking, Kempner a definit un proces sistematic și permanent de măsurare și comparare a proceselor de muncă ale unei organizații cu ale altora (Alstete, 1995, p. 5).

În ceea ce privește finalitatea, scopul benchmarking-ului este de a furniza managerilor standarde externe de măsurare a calității și a costurilor activităților interne, precum și de a-i ajuta să identifice oportunitățile de îmbunătățire a activităților. C.J. McNair și T. Watts (2006, p. 6) consideră că benchmarking-ul reprezintă o metodă de a învăța o organizație cum să-și îmbunătățească activitatea. Încercând să definească conceptul de benchmarking, M. Zairi și P. Leonard (1994, p. 23) au căutat referiri în dicționarul Oxford (ediția 1987), unde au găsit ca definiție a termenului de „benchmark”: standard sau punct de referință. Autorii găsesc aceeași semnificație și în Roget’s Thesaurus, unde termenul este legat de concepte precum „standard de comparație”, „cadru de referință” și „model”. Zairi și Leonard consideră, investigând originea cuvântului „benchmark”, că termenul de „benchmarking” a devenit sinonim cu mijloacele de identificare a „standardului de comparație”, a „cadrului / punctului de referință”, a „modelului”.

Conform TBE (The Benchmarking Exchange) benchmarking-ul reprezintă măsurarea proceselor interne ale unei organizații și, ulterior, identificarea, înțelegerea



Investește în OAMENI

și adoptarea practicilor remarcabile ale altor organizații, considerate a fi cele mai bune în categoria din care fac parte (*best-in-class*).

N. Jackson și H. Lund definesc benchmarking-ul drept „un proces de învățare structurat astfel încât să permită celor implicați să compare serviciile / activitățile / produsele proprii pentru a le identifica punctele tari și slabe relative, în vederea îmbunătățirii acestora.”

V.L. Meek și J.J. van der Lee (2005, p. 13) consideră că exercițiul de benchmarking presupune două elemente obligatorii: (i) existența unui acord puternic al liderilor instituționali (inclusiv în ceea ce privește aspectele financiare) de a lua în considerare rezultatele benchmarking-ului și de a realiza îmbunătățirile care se impun; și (ii) existența unei colaborări și a unui acord între toate părțile implicate în realizarea benchmarking-ului.

S. Garlick și G. Pryor (2004, p. 9) consideră că benchmarking-ul are două obiective: (a) evaluarea proceselor și practicilor unei organizații din punctul de vedere al calității și al costurilor, prin comparație cu anumite standarde externe (cele mai bune practici) din domeniul în care organizația funcționează; (b) benchmarking-ul poate fi utilizat ca un instrument de management de diagnostic permanent, centrat pe învățare, colaborare și leadership, în vederea realizării unei îmbunătățiri continue a organizației în decursul timpului.

D. Charles și P. Benneworth (2002, p. 4) consideră că benchmarking-ul prezintă o serie de caracteristici care trebuie subliniate dată fiind valoarea lor specială: (a) o gamă de puncte de referință (*benchmarks*) poate acoperi o varietate de acțiuni realizate de un set eterogen de instituții de învățământ superior; (b) benchmarking-ul poate susține procesul decizional; (c) abordările de benchmarking utilizează indicatori calitativi și cantitativi, măsurători de proces care permit identificarea adoptării bunelor practici fără a aștepta măsurarea rezultatelor; (d) benchmarking-ul permite combinarea diferitelor forme de măsurare și a modelelor de performanță.

În *Benchmarking Methods and Experiences* (HEFCE,⁸ 2003, p. 4), sunt oferite următoarele definiții pentru conceptul de benchmarking:



UNIUNEA EUROPEANĂ

MINISTERUL MUNCII,
FAMILIEI ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFONDUL SOCIAL EUROPEAN
POS DRU
2007-2013

10

INSTRUMENTE STRUCTURALE
2007-2013MINISTERUL EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII ȘI INOVĂRII
OIPOSDRU

Investește în OAMENI

- Definiția 1: „Benchmarking-ul se referă la realizarea de comparații între organizații și la învățarea lecțiilor care pot fi deprinse de pe urma acestor comparații.” (*European Benchmarking Code of Practice*)
- Definiția 2: „Proces structurat, intern și extern, de învățare de la cei care sunt lideri într-un anumit domeniu sau cu care se pot realiza comparații legitime.” (*Royal Mail*)
- Definiția 3: „Căutarea sistematică și continuă și introducerea celor mai bune practici care conduc la o performanță superioară prin implementarea procesului de îmbunătățire.” / „Procesul de comparare și măsurare continuă în raport cu alte organizații de oriunde din lume pentru a obține informații cu privire la filosofiele, politicile, practicile și măsurătorile care ajută organizația să adopte acțiunile ce îi vor permite să ia măsuri în vederea îmbunătățirii propriilor performanțe.” (*American Productivity and Quality Centre – APQC*)
- Definiția 4: „Acea practică prin care ești suficient de umil încât să admiți că cineva este mai bun la un anumit lucru, fiind totodată suficient de înțelept încât să încerci să înveți să devii la fel de bun sau chiar mai bun.” (*APQC*)
- Definiția 5: „Procesul⁹ de identificare, înțelegere și adoptare a practicilor și proceselor extraordinare ale altor organizații în vederea îmbunătățirii performanțelor proprii organizației.” (*English Universities Benchmarking Club*)

Potrivit definițiilor prezentate mai devreme, benchmarking-ul nu face referire doar la măsurarea performanței, ci reprezintă o strategie de afaceri care urmărește să mențină organizația la un anumit nivel de competitivitate. Conform HEFCE (2003, p. 4), elementele esențiale ale benchmarking-ului ar fi următoarele:

- *practică continuă*: benchmarking-ul trebuie încorporat într-un ciclu regulat de planificare al organizației și în managementul proceselor cheie ale organizației;
- *practică sistematică*: este importantă asigurarea unei metodologii consecvente care să fie adoptată de organizație și urmată în mod real;



Investește în OAMENI

- *implementare*: benchmarking-ul ajută la identificarea decalajelor dintre performanța curentă a organizației și performanța asigurată de cele mai bune practici; de asemenea, ajută la identificarea modului în care performanța asigurată de cele mai bune practici a fost realizată; pentru ca îmbunătățirea să apară, trebuie implementat un anumit set de acțiuni;
- *cea mai bună practică*: nu este necesar să fie identificată „cea mai bună practică în mod absolut” pentru ca benchmarking-ul să aibă succes; practica „bună sau superioară” este probabil o sintagmă mai adecvată.

European Foundation for Quality Management (EFQM) consideră că filosofia fundamentală a benchmarking-ului este să știi ce ceea ce vrei să îmbunătățești sau să înveți; să identifici „bunele practici” dintr-un anumit domeniu; să înveți din „bunele practici” ce și cum au realizat celelalte organizații; să adaptezi și să încorporezi ceea ce ai învățat la nivelul propriilor procese organizaționale. În consecință, benchmarking-ul permite organizațiilor să adopte, să adapteze și să îmbunătățească bunele practici.

Tabelul nr. 1. Elemente definitorii pentru benchmarking

Utilitatea benchmarking-ului pentru o organizație	Benchmarking-ul asistă organizația pentru a răspunde unor întrebări de tipul	Ce nu este benchmarking-ul
Ajută organizațiile să estimeze obiectiv care sunt punctele tari și punctele slabe de la nivelul propriilor procese	<u>Cum știi</u> că obții performanțe superioare?	<u>Nu este</u> o altă formă de analiză a competiției
Ajută organizațiile să caute metode și idei de a stimula gândirea grupurilor din interiorul organizației	<u>Cum știi</u> că planul tău de îmbunătățire te va ajuta să devii lider de piață?	<u>Nu este</u> doar copiere
Ajută organizația să depășească rezistența internă față de realizarea unei schimbări potrivite	<u>Cum știi</u> că organizația ta are cele mai bune procese de afaceri?	<u>Nu este</u> spionaj industrial sau furt
Ajută organizația să justifice metodele, operațiile și alocarea de resurse		<u>Nu este</u> ușor și rapid
		<u>Nu este</u> o activitate independentă
		<u>Nu este</u> turism industrial

Investește în OAMENI

(sursa: HEFCE, 2003, p. 5)

Argumente pentru fundamentarea conceptuală a benchmarking-ului prin intermediul teoriei instituționale. C.J. McNair consideră că perioada anilor 80-90 a fost dominată, la nivelul literaturii de management, de ideea conform căreia multe din „bolile” mediului de afaceri puteau fi vindecate prin instrumente și tehnici inovative. Una dintre tehnicile propuse în această perioadă a fost aceea de „benchmarking”. Autorul consideră că teoria instituțională poate oferi fundamentarea conceptuală necesară pentru benchmarking – văzut ca „o aplicație ateoretică atât în literatură, cât și în practică”. Această fundamentare este susținută de argumentul potrivit căruia teoria instituțională definește procesele prin care structurile (incluzând norme, reguli, practici rutiniere) sunt întemeiate și autorizate drept practici de afaceri acceptabile. În acest context, C.J. McNair propune două astfel de procese, complementare:

- (a) schimbarea isomorfică instituțională – definită drept dorința organizației de a adopta structuri, strategii și procese similare cu ale altor organizații care funcționează în același mediu organizațional, prin trei mijloace:
 - i. isomorfismul coercitiv, care pornește de la influența politică și de la problema legitimității;
 - ii. isomorfismul mimetic, care rezultă din răspunsurile standard la incertitudine;
 - iii. isomorfismul normativ, asociat cu profesionalismul;
- (b) legitimitatea organizațională de care, din perspectivă instituțională, organizația are nevoie pentru a se conforma la normele sociale de comportament acceptabil și, astfel, pentru a supraviețui; normele în cauză derivă din statusul conferit de actorii externi interesați, de cele mai multe ori guvernul, publicul, breslele (Meyer & Rowan, 1977).

Benchmarking-ul – precondiție a competitivității, măsură a performanței, sau rezultat al măsurătorilor. Peter Drucker (1998) consideră că benchmarking-ul pornește de la asumția conform căreia ceea ce face o organizație poate fi făcut de oricare altă organizație; dacă acest lucru este făcut cel puțin la fel de bine ca



Investește în OAMENI

organizația lider, atunci condiția competitivității este satisfăcută. O parte din reprezentanții teoriei instituționale consideră benchmarking-ul ca reprezentând o măsurătoare în procesul de evaluare a performanței definit de funcția de control bugetar (Smith, 1994). Alți reprezentanți evidențiază virtuțile benchmarking-ului ca rezultat (*output*) obținut în urma unor măsurători realizate.

4. Forme de benchmarking

Potrivit lui McNair și Leibfried, există mai multe forme de benchmarking, în funcție de nivelul organizațional la care se realizează (McNair, 2006).

- (a) Benchmarking-ul intern (**Bi**) pune accent pe structura internă a unei organizații, pe domeniile sale funcționale. **Bi** pune sub semnul întrebării toate practicile organizaționale existente, mai precis procesele care încep atunci când este primită o cerere din partea unui client și care se termină atunci când cererii respective i s-a răspuns prin satisfacerea tuturor celor implicați. Potrivit acestei forme de benchmarking, doar activitățile care adaugă valoare relației cu clientul pe termen lung ar trebui susținute, în timp ce costurile activităților care nu reprezintă un adăos de valoare ar trebui respinse.
- (b) Benchmarking-ul extern (**Be** – „Direct competition benchmarking”) privește în exteriorul organizației pentru a identifica nivelurile de performanță ale competitorilor direcți. Ideea centrală este de a identifica prin **Be** punctele tari și punctele slabe ale competitorilor direcți, aceasta reprezentând primul pas în planificarea unei strategii de succes.
- (c) Benchmarking-ul sectorial (**Bs** – „industry benchmarking”) depășește comparația de tip „unu-la-unu” pe care o propune **Be**, urmărind identificarea tendințelor. Accentul cade acum pe metodele și caracteristicile cheie (de producție sau de furnizare de servicii) care pot oferi un avantaj competitiv în relația cu competitorii direcți din sector / domeniu. **Bs** implică comparația cu



Investește în OAMENI

organizațiile care demonstrează cele mai bune practici de furnizare a produselor sau serviciilor.¹⁰

- (d) Benchmarking-ul de clasă (**Bc** – „best-in-class benchmarking”) se aplică afacerilor derulate de organizații în mai multe domenii / sectoare, afaceri care împărtășesc procese comune, cum ar fi metodele de vânzare, metodele de marketing, cursurile de perfecționare a personalului etc. În felul acesta, **Bc** este folosit pentru a stabili standarde de performanță și a identifica tendințe de-a lungul unui grup de procese înrudite. **Bc** separă organizația de produsul pentru care are concurență directă și de afacerea cu care participă într-un conglomerat de organizații dintr-un segment de piață similar.

Relaționarea formelor de benchmarking cu fundamentarea conceptuală propusă de teoria instituțională. C.J. McNair (2006, p. 8) consideră că isomorfismul organizațional reprezintă dorința organizațiilor de a adopta structuri, strategii, procese care le fac să semene cu organizațiile reprezentative, sau practici folosite de alte organizații din mediul lor. Tendința spre *isomorfism organizațional* este determinată, susțin P. DiMaggio și W. Powell (1983), de procesele de isomorfism coercitiv, mimetic și normativ și de practicile de management și productivitate care le acompaniază și despre care se crede că asigură succesul.

- *Isomorfismul coercitiv* pleacă de la dependența organizațională și influența politică. El rezultă din presiunile formale și informale exercitate asupra organizațiilor de alte organizații de care cele dintâi sunt dependente, precum și din așteptările culturale existente la nivelul societății în care organizațiile în cauză funcționează.
- *Isomorfismul mimetic* descrie tendința organizațiilor care se confruntă cu incertitudine sau cu dificultăți din mediul extern de a imita practicile utilizate de alte organizații. Acest isomorfism apare acolo unde organizațiile percep sistemele, produsele, funcțiile sau activitățile altor organizații ca fiind superioare sau mai de succes.

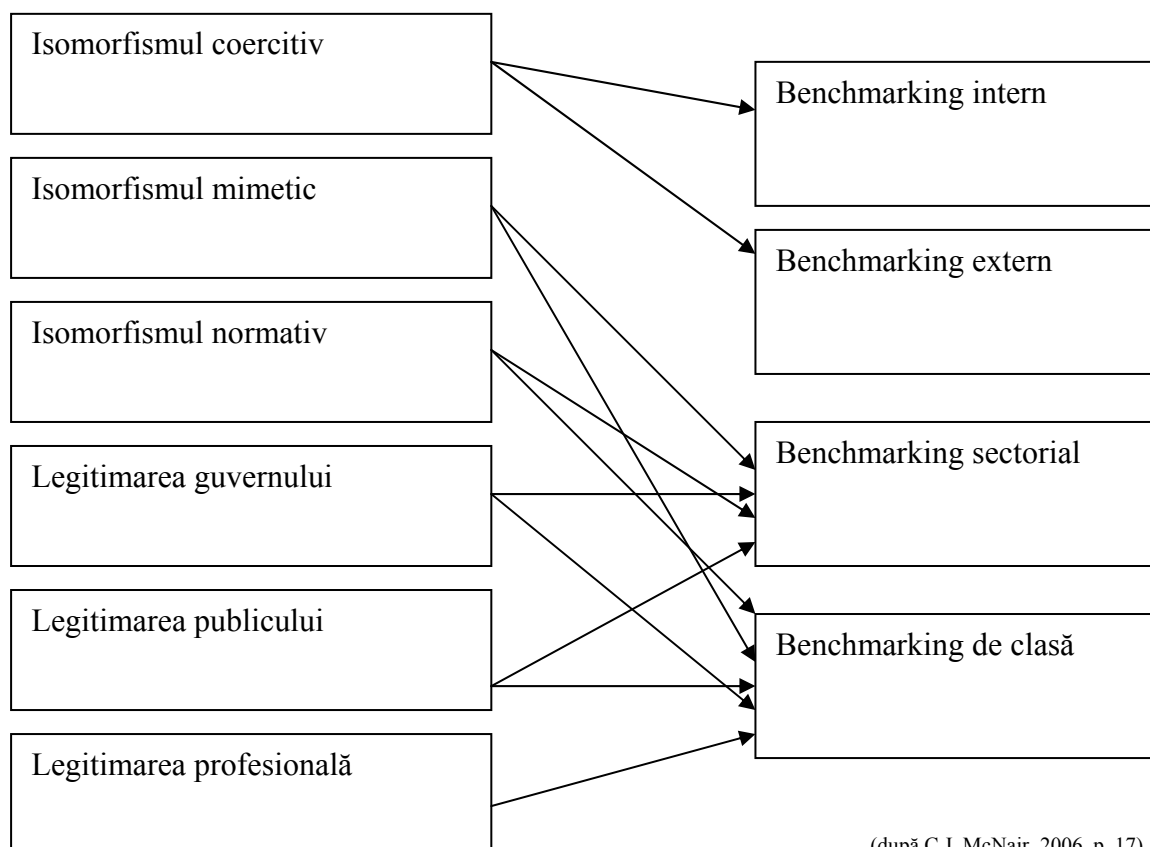


Investește în OAMENI

- *Isomorfismul normativ* derivă în principal din obligațiile sociale, profesionale sau morale. Acest isomorfism a fost definit ca fiind lupta colectivă a membrilor unui câmp / sector organizațional sau a unui grup ocupațional de a defini, a controla și a legitima propria autonomie ocupațională.

Legitimitatea organizațională este definită de C.J. McNair ca fiind statusul conferit organizației de actori externi interesați. Din această perspectivă, organizația legitimă este cea ale cărei valori și acțiuni sunt congruente cu valorile și așteptările de acțiune ale unui actor extern. Autorul susține că doar anumite grupuri pot acorda legitimitate organizațiilor. Printre acestea sunt menționate guvernul sau agențiile guvernamentale care dețin controlul asupra organizațiilor; diferitele tipuri de public – prin impunerea și menținerea standardelor de acceptabilitate; și breslele – prin impunerea și menținerea standardelor de competență profesională.

Figura nr. 1. Asocierile conceptuale



(după C.J. McNair, 2006, p. 17)



Investește în OAMENI

Trecând dincolo de abordarea instituțională cu privire la benchmarking, să revenim la definirea conceptului de benchmarking prezentând setul de întrebări la care N. Kempner (1993) consideră că benchmarking-ul ar trebui să răspundă: cât buni suntem noi în comparație cu alții? Cât de buni vrem să fim? Cine este cel mai bun? Cum putem adapta ceea ce fac alții la propria organizație? Cum putem fi mai buni decât cei mai buni?

The Public Sector Benchmarking Service din Marea Britanie (HEFCE, 2003, p. 6) a identificat 7 categorii principale de abordări cu privire la benchmarking.

Tabelul nr. 2 Abordări cu privire la benchmarking

Nr.	Abordarea	Descrierea abordării
1.	Benchmarking strategic	Este folosit atunci când organizația caută să-și îmbunătățească nivelul general de performanță, centrându-se pe anumite strategii sau procese.
2.	Benchmarking competitiv sau pentru performanță	Proces prin care organizația utilizează măsurători de performanță pentru a se compara cu organizații similare. În învățământul superior, universitățile se compară între ele în termeni de cotă de piață, performanțe de cercetare, sau costuri. Această formă de benchmarking poate fi aplicată și în interiorul organizației prin comparația performanțelor unităților individuale.
3.	Benchmarking de proces	Această abordare se concentrează pe procese și operații specifice. Spre exemplu, în învățământul superior: practicile de management, înscrierile la cursuri, sau planificarea temporală a activităților.
4.	Benchmarking funcțional sau generic	Implică parteneriatul dintre organizații ce provin din sectoare diferite și care urmăresc să îmbunătățească anumite activități sau procese specifice.
5.	Benchmarking extern	Acest tip de benchmarking permite comparația dintre funcțiile și procesele cheie ale unor organizații cu cele din organizații care se consideră că au bune practici.
6.	Benchmarking intern de bună practică	Acesta se poate realiza prin stabilirea unei organizații drept referențial de bună practică și compararea activităților sau

Investește în OAMENI

		operațiilor interne cu cele ale organizației de referință. Se urmărește astfel identificarea celor mai bune activități sau operațiuni interne din aceeași clasă.
7.	Benchmarking internațional	Procesul de benchmarking este derulat la nivel internațional, nu numai național.

(HEFCE, 2003, p. 6)

Tabelul nr. 3. Aspecte pozitive și critici la adresa benchmarking-ului din învățământul superior

Aspectele pozitive definite de susținătorii benchmarking-ului	Criticile definite de opozanții benchmarking-ului
<ul style="list-style-type: none"> • Oferă o structură de evaluare externă; • Creează noi rețele de comunicare între instituțiile de învățământ superior; • Stabilește la nivel de instituție de învățământ superior direcția în care trebuie să se realizeze îmbunătățirile care conduc la inovare; • Permite definirea strategiilor de asigurare a calității. 	<ul style="list-style-type: none"> • Este aplicabil doar proceselor administrative și practicilor de predare; • Este un eufemism al copierii; • Este lipsit de inovare; • Expune slăbiciunile instituționale.

(adaptare după J. Alstete, 1995, p. 7)

5. Conținutul procesului de benchmarking

Procesul de benchmarking propus de EFQM poate fi descris simplu, prin trei etape: *adoptare, adaptare și îmbunătățire*.

The English Universities Benchmarking Club utilizează următorul proces pentru a derula activitatea de benchmarking: (1) planificare; (2) colectare de informații; (3) analiza informațiilor; (4) adaptare; (5) evaluare.

Karlof și Ostblom descriu, de asemenea, un proces în 5 pași pentru activitatea de benchmarking: (1) se decide asupra a ce anume se derulează benchmarking-ul¹¹ – această etapă este, în realitate, o autoevaluare a performanței organizației; (2) se



Investește în OAMENI

identifică partenerii pentru derularea benchmarking-ului; (3) se colectează informația; (4) se analizează informația; (5) se implementează rezultatul (HEFCE, 2003, p. 8).

Royal Mail a dezvoltat abordarea sa strategică cu privire la benchmarking luând ca punct de referință compania XEROX. Această abordare poate fi descrisă prin următoarele faze:

- Faza 1: alegerea activității sau procesului asupra căruia urmează a fi derulată procedura de benchmarking. În această fază se estimează starea curentă și starea ideală viitoare a activității sau procesului.
- Faza 2: identificarea punctului de referință în raport cu care se derulează benchmarking-ul. În această fază este stabilită organizația țintă și se identifică rezultatul așteptat și diferența existentă față de acesta.
- Faza 3: stabilirea echipei – se determină structura echipei.
- Faza 4: se realizează pregătirile pentru benchmarking. În această fază se stabilește un acord cu organizația țintă și se pregătesc întrebările și obiectivele vizitei de evaluare.
- Faza 5: are loc întâlnirea cu organizația țintă. În urma întâlnirii se elaborează un document pe marginea vizitei.
- Faza 6: se evaluează învățămintele trase de pe urma vizitei.
- Faza 7: se creează un plan de acțiune pentru integrarea învățămintelor în propria organizație. Aferent fazelor 6 și 7 se pregătește un raport cu privire la vizita realizată, se creează planuri de acțiune, se fac recomandări și se redefiniște procesul original.
- Faza 8: se evaluează rezultatele.



Investește în OAMENI

Note:

¹ Prin asigurarea calității, D. Van Damme înțelege procesele și schemele al căror obiectiv este de a estima / evalua, monitoriza, garanta și menține și / sau îmbunătăți calitatea instituțiilor de învățământ superior sau a programelor de studiu (Vlăsceanu & Barrows, 2004, p. 127). În contextul acestei discuții, Van Damme distinge între asigurarea internă a calității și asigurarea externă a calității. Asigurarea internă a calității se referă, consideră autorul, la practicile intra-instituționale de monitorizare și îmbunătățire a calității proceselor de învățământ instituționale sau asociate programelor de studiu. În consecință, practicile aferente asigurării interne a calității reprezintă doar responsabilitatea instituției de învățământ superior sau a departamentului. Asigurarea externă a calității face referire la practicile inter- și supra-instituționale de estimare / evaluare, menținere și îmbunătățire a calității instituțiilor și / sau programelor de studiu. Aceste practici intră în responsabilitatea unor agenții specializate care au autoritatea și legitimitatea de a se implica în astfel de activități.

² Rezultatul sau consecința unui proces sau acțiune (Vlăsceanu et al., 2004, p. 19).

³ Expresie utilizată în Olanda.

⁴ Expresie utilizată în Marea Britanie.

⁵ D. Van Damme împrumută termenului de standard un înțeles asemănător: „cerințe și condiții de bază de calitate care trebuie satisfăcute de o instituție sau program”.

⁶ Informații suplimentare cu privire la metodologiile referitoare la acreditare și evaluare pot fi găsite la <http://www.enqa.net>.

⁷ Preluat din Mohamed Zairi și Paul Leonard (1994).

⁸ Benchmarking-ul este promovat în învățământul superior din Anglia de Higher Education Funding Council for England (HEFCE) și de Quality Assurance Agency (QAA).

⁹ Prin proces, HEFCE definește succesiunea de activități care conduce la obținerea de valoare adăugată prin producerea rezultatelor așteptate plecând de la o varietate de input-uri.

¹⁰ Evident că acestea sunt similare. **Bs** se realizează pentru organizații care funcționează în același domeniu / sector.

¹¹ Este nevoie de îmbunătățirea performanțelor? Unde, în organizație, este identificată această nevoie? Ce cred participanții / reprezentanții publicului organizației cu privire la procesele care se desfășoară la nivelul acesteia (într-o universitate, de exemplu, acest tip de informație poate fi colectat de la nivelul studenților și al cadrelor didactice)? Care sunt factorii critici pentru performanță?



DESPRE BENCHMARKING¹

– prezentare sintetică a primei părți –

Conform unei definiții comune, acceptată în diferite domenii de activitate, benchmarking-ul reprezintă un proces de învățare prin care organizațiile sau instituțiile caută să-și îmbunătățească activitățile, strategiile și produsele pe baza experiențelor altor organizații sau instituții similare. Benchmarking-ul a apărut și s-a dezvoltat la nivelul metodelor și instrumentelor din nevoia unei organizații de a își cunoaște cu exactitate poziția în cadrul mediului social și economic în care activează, de a se compara cu alte organizații similare și, nu în ultimul rând, de a prelua și adapta exemplele de bune practici identificate. Benchmarking-ul provine, ca origine, metodologie și instrumente, din sectorul economic, fiind folosit pentru prima oară de Compania Xerox. Complementar cu sistemele de control și asigurare a calității, procesul de benchmarking reprezintă o practică curentă în cadrul firmelor. Prin intermediul său se colectează periodic date care să permită evaluarea proceselor derulate în interiorul organizației. Trebuie amintit faptul că procesul de benchmarking presupune colectarea și interpretarea continuă a datelor. În absența unei perspective metodologice longitudinale, rezultatele sale nu ar fi relevante.

Tabelul următor oferă o imagine succintă a procesului de benchmarking.

Tabelul nr. 1. Elemente definitorii pentru benchmarking²

Utilitatea benchmarking-ului pentru o organizație	Benchmarking-ul asistă organizația pentru a răspunde unor întrebări de tipul	Ce nu este benchmarking-ul
Ajută organizațiile să <u>estimeze</u> obiectiv care sunt punctele tari și punctele slabe de la nivelul propriilor procese	<u>Cum știi</u> că obții performanțe superioare?	<u>Nu este</u> o altă formă de analiză a competiției
Ajută organizațiile să <u>caute</u> metode și idei de a stimula gândirea grupurilor din interiorul organizației	<u>Cum știi</u> că planul tău de îmbunătățire te va ajuta să devii lider de piață?	<u>Nu este</u> doar copiere
Ajută organizația să <u>depășească</u> rezistența internă față de realizarea unei schimbări potrivite	<u>Cum știi</u> că organizația ta are cele mai bune procese de afaceri?	<u>Nu este</u> spionaj industrial sau furt
Ajută organizația să <u>justifice</u> metodele, operațiile și alocarea de resurse		<u>Nu este</u> ușor și rapid
		<u>Nu este</u> o activitate independentă
		<u>Nu este</u> turism industrial

Pe parcursul dezvoltării procesului de benchmarking și aplicării lui dincolo de sectorul economic au apărut diferite tipuri de benchmarking, diferențiate ca metodologie, instrumente,



UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII,
FAMILIEI ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



FONDUL SOCIAL EUROPEAN
POS DRU
2007-2013



INSTRUMENTE STRUCTURALE
2007-2013



MINISTERUL EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII ȘI INOVĂRII
OIPOSDRU



Investește în OAMENI

nivel de investigație, sau utilitate. O posibilă clasificare a tipurilor de benchmarking folosite în prezent este redată mai jos:

Tabelul nr. 2. Abordări cu privire la benchmarking³

Nr.	Abordarea	Descrierea abordării
1.	Benchmarking strategic	Este folosit atunci când organizația caută să-și îmbunătățească nivelul general de performanță, centrându-se pe anumite strategii sau procese.
2.	Benchmarking competitiv sau pentru performanță	Proces prin care organizația utilizează măsurători de performanță pentru a se compara cu organizații similare. În învățământul superior, universitățile se compară între ele în termeni de cotă de piață, performanțe de cercetare, sau costuri. Această formă de benchmarking poate fi aplicată și în interiorul organizației prin comparația performanțelor unităților individuale.
3.	Benchmarking de proces	Se concentrează pe procese și operații specifice. Spre exemplu, în învățământul superior: practicile de management, înscrierile la cursuri, sau planificarea temporală a activităților.
4.	Benchmarking funcțional sau generic	Implică parteneriatul dintre organizații ce provin din sectoare diferite și urmăresc să îmbunătățească anumite activități sau procese specifice.
5.	Benchmarking extern	Permite comparația dintre funcțiile și procesele cheie ale unor organizații cu cele din organizații care se consideră că au bune practici.
6.	Benchmarking intern de bună practică	Se poate realiza prin stabilirea unei organizații drept referențial de bună practică și compararea activităților sau operațiilor interne cu cele ale organizației de referință. Se urmărește astfel identificarea celor mai bune activități sau operațiuni interne din aceeași clasă.
7.	Benchmarking internațional	Procesul de benchmarking este derulat la nivel internațional, nu numai național.

În ceea ce privește utilizarea benchmarking-ului în cazul instituțiilor de învățământ superior, trebuie menționat faptul că aceasta reprezintă o practică relativ recentă, frecventă îndeosebi în spațiul anglo-saxon. Marea Britanie, Australia sau Statele Unite ale Americii folosesc în prezent sisteme de benchmarking multiple, structurate pe diferite nivele de analiză, care acoperă aspecte diverse ale activității instituțiilor de învățământ superior, de la administrare și până la derularea proceselor academice și de cercetare. Potrivit unui document din 1998 al Commonwealth Education Management Service, intitulat „**Benchmarking in Higher Education: An International Review**”⁴, „Pentru majoritatea instituțiilor de



Investește în OAMENI

Partea I – PREZENTARE SINTETICĂ

Învățământ superior dorința de a învăța una de la alta și de a împărtăși exemple de bună practică este la fel de veche ca și instituția în sine. Punând accentul pe colegialitate și recunoașterea rolului internațional al universității, această dorință a luat forme diverse: asociații profesionale, atât academice cât și ne-academice, care se întrunesc pentru a-și împărtăși interesele comune; vizite numeroase ale unor delegații dintr-un sistem de învățământ superior în altul pentru a observa funcționarea acestuia; organizații profesionale care colaborează cu alte instituții pentru a susține activitățile academice și pentru a media standardele; iar acolo unde există o practică de acreditare sau evaluare a calității formalizată, dependența acestora de bunăvoința universităților a fost dovedită prin asigurarea, din rândul propriilor membri, a personalului de evaluare a altor instituții.” Benchmarking-ul aduce ca element de noutate formalizarea comparațiilor dintre instituții. Rațiunile care au condus la dezvoltarea recentă a procesului de benchmarking în rândul instituțiilor de învățământ superior ar putea fi rezumate astfel: „dezvoltarea spiritului de competiție la nivel internațional; dezvoltarea interesului față de sporirea calității și dezvoltarea «mișcării» calității; dezvoltarea rapidă a tehnologiei informației care simplifică procesul de colectare și administrare a datelor.”⁵

Benchmarking-ul este un proces complementar activității de evaluare a calității. El se bazează, în primul rând, pe colectarea de date statistice cu privire la instituțiile de învățământ superior; iar mai apoi, pentru a putea produce analize ale unor aspecte specifice ale activității acestora, pe colectarea de date calitative. Benchmarking-ul nu reprezintă o tehnică de clasificare, obiectivul său principal fiind acela de a ajuta o instituție să identifice și să implementeze procese optime, folosite de instituții similare, pentru derularea activităților sale.

Note:

¹ Acest material reprezintă un rezumat al Părții I a materialului „Propunere de indicatori de performanță în vederea proiectării unui proces de benchmarking la nivelul instituțiilor de învățământ superior din România”.

² Sursa: HEFCE, „Benchmarking Methods and Experiences”, Consortium for Excellence in Higher Education, 2003.

³ Idem 2.

⁴ Document disponibil la adresa <http://www.acu.ac.uk/chems/onlinepublications/961780238.pdf>.

⁵ Idem 4.



UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII,
FAMILIEI ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



FONDUL SOCIAL EUROPEAN
POS DRU
2007-2013



INSTRUMENTE STRUCTURALE
2007-2013



MINISTERUL EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII ȘI INOVĂRII
OIPOSDRU



Partea a II-a – CAZUL ROMÂNESC (*Bogdan Florian*)

1. Sistemul de asigurare a calității în România

În prezent, sistemul de evaluare și asigurare a calității pentru instituțiile de învățământ superior din România este coordonat de Agenția Română pentru Asigurarea Calității în Învățământul Superior (ARACIS). Conform H.G. 1418/2006, metodologia de evaluare externă folosită de ARACIS este comună procedurilor de acreditare / autorizare și celor de evaluare a calității activității instituțiilor de învățământ superior. Cele două procese, cel de autorizare / acreditare și cel de evaluare a calității, sunt tratate unitar, evaluarea calității fiind o etapă a obținerii autorizației de funcționare sau a acreditării instituției de învățământ superior. Trebuie subliniat faptul că nu există metodologii diferite de evaluare între evaluarea instituțională și cea a programelor de studii propuse spre autorizare / acreditare de către o instituție de învățământ superior. De asemenea, nu există o diferență clară între evaluarea externă a calității și procedura de autorizare / acreditare instituțională.

Metodologia folosită în prezent de ARACIS este organizată în „Domenii de asigurare a calității”, domeniile sunt operaționalizate în criterii, cărora le corespund standarde, care la rândul lor sunt operaționalizate sub forma indicatorilor. Din analiza structurii metodologiei de evaluare externă¹ putem remarca faptul că există unele criterii operaționalizate într-un singur standard. De exemplu, criteriului B2 „Rezultatele învățării” îi corespunde un singur standard B2.1, denumit „Valorificarea calificării universitare obținute”, operaționalizat în 5 indicatori care acoperă dimensiuni diferite, de la centrarea pe student a programelor de învățare, până la date statistice legate de încadrarea absolvenților pe piața muncii. Un alt exemplu este criteriul B3, „Activitatea de cercetare științifică”, căruia îi corespunde de asemenea un singur standard, „Programe de cercetare”, operaționalizat prin trei indicatori care urmăresc „programarea”, „realizarea” și „valorificarea” cercetării științifice derulate de o instituție de învățământ superior. Există chiar și cazuri în care unui criteriu îi corespunde un singur standard măsurat cu ajutorul unui unic indicator. De exemplu,

1



UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII,
FAMILIEI ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



FONDUL SOCIAL EUROPEAN
POS DRU
2007-2013



INSTRUMENTE STRUCTURALE
2007-2013



MINISTERUL EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII ȘI INOVĂRII
OIPOSDRU



Investește în OAMENI

Partea a II-a – Cazul românesc

criteriile C6, C7 și C8, care corespund domeniului „managementul calității”, sunt operaționalizate prin standarde unice, care la rândul lor sunt măsurate prin intermediul câte unui singur indicator. Aceste criterii acoperă trei aspecte importante, legate de existența bazelor de date la nivelul instituțiilor de învățământ superior, de transparența informațiilor și a datelor pe care instituțiile de învățământ superior le pun la dispoziția publicului, precum și de sistemul intern de asigurare a calității.

O altă caracteristică a metodologiei de asigurare a calității folosite de ARACIS o reprezintă felul în care indicatorii sunt evaluați sau măsurați. Potrivit unei definiții a indicatorilor, aceștia reprezintă „variabile operaționale care se referă la caracteristici măsurabile ale programelor sau instituțiilor de învățământ superior, despre care pot fi colectate informații ce permit evaluarea măsurii în care sunt îndeplinite standardele. ... Indicatorul trebuie diferențiat de *măsură*, respectiv datele folosite pentru a măsura nivelul de performanță al unei caracteristici, și de *standard*, care reprezintă nivelul de performanță acceptat din punct de vedere al unui criteriu numeric.” (Vlăsceanu et al., 2007). Metodologia ARACIS prevede trei nivele diferite pentru fiecare indicator, nivelul minimum, nivelul de referință 1 și nivelul de referință 2. Trebuie menționat faptul că pentru puțini dintre indicatorii folosiți de ARACIS (13 indicatori din totalul de 43) metodologia definește toate cele trei nivele. Nivelul minim, care corespunde îndeplinirii standardului, este necesar pentru obținerea sau menținerea autorizației / acreditării de către o instituție de învățământ superior. Nivelele de referință se referă mai degrabă la standarde de referință, potrivit Metodologiei ARACIS, și corespund „nivelului optimal de realizare a unei activități de către o organizație furnizoare de educație.”²

Din analiza celor 43 de indicatori enumerați de Metodologia ARACIS putem observa câteva caracteristici ce merită menționate în vederea eventualei adoptări a unor indicatori într-un program de „benchmarking” a instituțiilor de învățământ superior. Valoarea minimă a unor indicatori considerată suficientă pentru îndeplinirea standardului căruia îi corespunde indicatorul este de tip dihotomic (da / nu) – de exemplu, indicatorii A1.1.1 - A1.1.3 care se referă la existența Cartei Universitare, a



Investește în OAMENI

Partea a II-a – Cazul românesc

Codului de etică, precum și la practicile de auditare internă a activităților derulate în cadrul instituției. Alți indicatori fac referire la existența „structurii de conducere și a regulamentului intern de funcționare care respectă legislația în vigoare” (A1.1.4), sau la existența unei „administrații care respectă reglementările legale în vigoare” (A1.2.3). Din perspectiva evaluării calității unei instituții de învățământ superior, sau a unui program de studii sau de cercetare derulat de o instituție de învățământ superior, acești indicatori par inutili. Din perspectiva unei proceduri de acreditare însă, indicatorii în cauză sunt esențiali pentru dovedirea legalității instituției. Mai mult, pentru a sublinia necesitatea separării procedurilor de autorizare / acreditare a instituției de învățământ superior de cele de evaluare a calității, putem observa existența unor indicatori care se referă la domenii în cadrul cărora este necesară expertiza unor persoane cu pregătire specifică. Este cazul, pentru a oferi un exemplu, indicatorilor B4.1.1 - B4.1.3. Aceștia se referă la activitatea financiară a instituției și valorile lor implică nu doar prezența fizică a „bilanțului contabil” și a auditărilor financiare, ci și evaluarea conținutului celor din urmă.

O a doua caracteristică care merită reținută este legată de tipul indicatorilor folosiți. Potrivit definiției citate anterior, indicatorii pot fi clasificați, printre altele și potrivit modelului CIPO, astfel (Vlăsceanu et al., 2007):

- (i) indicatorii de **context**, care se referă la mediul (social, economic, politic, geografic etc.) în care funcționează o instituție de învățământ superior;
- (ii) indicatorii de **input**, care se referă la resursele logistice, umane și financiare folosite de o instituție de învățământ superior;
- (iii) indicatorii de **proces**, care se referă la utilizarea resurselor de către o instituție de învățământ superior, la administrarea input-urilor precum și la funcționarea organizației;
- (iv) indicatorii de **output**, care privesc realizările reale sau produsele instituției de învățământ superior.

Dacă acceptăm modelul de clasificare a indicatorilor de mai sus, indicatorii folosiți de Metodologia ARACIS ar putea fi grupați, în urma analizei, după cum urmează:



UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII,
FAMILIEI ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



FONDUL SOCIAL EUROPEAN
POS DRU
2007-2013

3



INSTRUMENTE STRUCTURALE
2007-2013



MINISTERUL EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII ȘI INOVĂRII
OIPOSDRU



Tabelul nr. 4 – Categoriile indicatorilor ce corespund metodologiei ARACIS

Indicatori de context (5)	Indicatori de input (12)	Indicatori de proces (20)	Indicatori de output (5)
A1.1.1 – A.1.13 A1.2.2 B3.1.1	A2.1.1 – A2.1.4 B1.1.1 – B1.1.2 B3.1.2 B4.1.1 C1.1.2 C2.1.1 C4.1.1 C5.1.1 C6.1.1	A1.2.1; A1.2.3 B1.2.1 – B1.2.3 B2.1.3 – B2.1.5 B4.1.2 – B4.1.3 C1.1.1 C3.1.1 – C3.1.2 C4.1.2 – C4.1.4 C5.1.2 – C5.1.4 C8.1.1	B2.1.1 – B2.1.2 B3.1.3 C2.1.2 C7.1.1

(Sursa: Metodologia ARACIS, 2006)

Așadar, folosind clasificarea CIPO se observă că indicatorii ARACIS sunt predominant de proces și de input, ponderea celor de context și de output fiind inferioară. Putem concluziona că evaluarea externă realizată pe baza acestei metodologii are ca obiectiv procesul prin care sunt utilizate resursele în cadrul instituțiilor de învățământ superior, precum și evaluarea resurselor care intră în sistem, însă ignoră aproape în totalitate atât contextul, cât și rezultatele proceselor care se desfășoară în aceste instituții, fie că este vorba de cele de predare / învățare, sau de cele de cercetare.

În cazul instituțiilor de învățământ superior de stat există încă un set de indicatori de calitate, folosiți de către Consiliul Național pentru Finanțarea Învățământului Superior (CNFIS), pentru determinarea alocației bugetare pentru finanțarea de bază.³ Chiar dacă mai puțini ca număr – din totalul de 16 indicatori folosiți în 2006, în propunerea de metodologie făcută de CNFIS în 2008 mai sunt utilizați doar 13 –, indicatorii CNFIS prezintă câteva caracteristici interesante, fie și numai datorită faptului că ei contribuie la determinarea alocației financiare bugetare pentru finanțarea de bază a instituțiilor de învățământ superior. Ponderea acestor indicatori în calcularea finanțării de bază a crescut, potrivit datelor oferite de CNFIS,⁴



Investește în OAMENI

Partea a II-a – Cazul românesc

de la 20% în 2006 la 30% în 2008. Merită de asemenea menționat faptul că 70% din totalul finanțării de bază este repartizat în funcție de numărul de studenți echivalenți.

Folosind clasificarea CIPO de mai sus, putem grupa indicatorii de calitate folosiți de CNFIS astfel: indicatori de input – 6 (IC1, IC3, IC4, IC5, IC8 și IC14); indicatori de proces – 4 (IC9, IC10, IC11, IC15). Cei trei indicatori rămași (IC6, IC13 și IC16) sunt denumiți indicatori cu structură complexă, ceea ce înseamnă că sunt calculați prin însumarea ponderată a altor indicatori. Cu alte cuvinte, e vorba mai degrabă de indici decât de indicatori. Indicatorul de calitate cu ponderea cea mai mare este IC6, referitor la activitatea de cercetare științifică (cu o pondere de 7% din finanțarea de bază). Acest indice este calculat prin însumarea a 5 indicatori: „1. Capacitatea de a atrage fonduri pentru cercetare (25%); 2. Capacitatea de a pregăti resursa umana pentru cercetare (10%); 3. Relevanța și vizibilitatea rezultatelor (50%); 4. Capacitatea de a concepe / dezvolta produse-tehnologii inovative (10%); 5. Capacitatea de a organiza și susține activitatea de cercetare (5%)”.⁵ La rândul lor, indicatorii amintiți sunt operaționalizați în subindicatori. Merită amintit aici că, și în acest caz, ponderea indicatorilor de output este relativ redusă, indicatorii de input fiind utilizați cel mai des.

Evoluția indicatorilor de calitate propuși de CNFIS pentru calcularea finanțării de bază este interesantă. Astfel, din analizei listei de indicatori de calitate propuși de CNFIS⁶ pentru calcularea finanțării de bază pentru anul 2009 putem extrage câteva concluzii utile pentru analiza sistemelor de evaluare a calității învățământului superior. Remarcăm pentru început menținerea ponderii de 30% pe care o au indicatorii de calitate în determinarea finanțării de bază, ceea ce indică o încercare de stabilizare a ponderii pe care evaluarea calității o are în finanțarea instituțiilor de învățământ superior de stat. În ceea ce privește indicatorii de calitate propuși pentru calcularea finanțării de bază pentru anul 2009 remarcăm unele diferențe importante față de anul anterior. În primul rând sunt reintroduși trei indicatori care în anul precedent fuseseră propuși spre excludere sau modificare, este vorba de IC2, IC7 și IC12. În al doilea rând este propus spre pilotare un nou indicator, IC17, care



UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII,
FAMILIEI ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



FONDUL SOCIAL EUROPEAN
POS DRU
2007-2013

5



INSTRUMENTE STRUCTURALE
2007-2013



MINISTERUL EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII ȘI INOVĂRII
OIPOSDRU



Investește în OAMENI

Partea a II-a – Cazul românesc

corespunde unui nou criteriu de calitate denumit „educația permanentă”. Deși nu este încă operaționalizat, cum sunt ceilalți indicatori de calitate, potrivit proiecției făcute de CNFIS pentru anul 2010, în cadrul indicatorului IC17 vor fi probabil luate în considerare următoarele criterii: „numărul de programe de educație permanentă la nivel de universitate (altele decât cele pentru pregătirea personalului didactic), prezentarea acestora pe pagina de internet a universității, continuitatea în derularea cursurilor, contribuția financiară pentru universitate sau numai pentru departamentul de educație permanentă, transparența în cadrul universității.”⁷ În cele din urmă, se remarcă încercările pe care CNFIS le face, sub formă de propuneri care se regăsesc atât în 2008 cât și în 2009, de a compatibiliza și adapta unii indicatori de calitate cu indicatorii folosiți în evaluările ARACIS. CNFIS face unele propuneri prin intermediul cărora unii indicatori folosiți în metodologia de evaluare a ARACIS ar putea fi operaționalizați și măsurați numeric, pentru a putea fi astfel incluși în metodologia de calcul a finanțării de bază. Un foarte bun exemplu în acest sens îl constituie IC13 „Calitatea totală a managementului academic și administrativ” care în propunerea făcută de CNFIS pentru finanțarea de bază pentru anul 2009 este operaționalizat sub forma unor criterii bine precizate și ușor măsurabile. Printre criteriile pe care CNFIS le propune regăsim unii indicatori de calitate folosiți și în metodologia ARACIS, de exemplu: criteriul a.1 din propunerea CNFIS („Existența și funcționarea comisiei de etică universitară și a codului de etică asociat”) corespunde indicatorului A1.1.2 din metodologia ARACIS; criteriul a.3 („Calitatea planului operațional al universității pe anul 2008 și nivelul de realizare al acestuia”) corespunde indicatorului A1.2.2, într-o oarecare măsură. Mai mult, se observă faptul că CNFIS propune luarea în considerare ca și criteriu al IC13 a calificativelor acordate în urma evaluării instituționale periodice efectuate conform legii asigurării calității⁸, chiar dacă ponderea calificativului obținut de instituția de învățământ superior nu este încă precizată.

În ceea ce privește calificativele acordate de ARACIS în urma evaluării instituționale efectuate asupra unei instituții de învățământ superior, câteva precizări



UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII,
FAMILIEI ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



FONDUL SOCIAL EUROPEAN
POS DRU
2007-2013

6



INSTRUMENTE STRUCTURALE
2007-2013



MINISTERUL EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII ȘI INOVĂRII
OIPOSDRU



Investește în OAMENI

Partea a II-a – Cazul românesc

sunt necesare. În încercarea de a separa formal și procedural atribuțiile de autorizare/acreditare, pe de o parte și de asigurare a calității, care îi revin prin lege, ARACIS, mai precis Consiliul ARACIS, a decis acordarea de calificative pe baza rapoartelor de auto-evaluare și de evaluare externă a calității. Calificativele pe care le acordă Consiliul ARACIS pot fi: *grad ridicat de încredere, încredere limitată și lipsă de încredere*. Indiferent de calificativul acordat unei instituții de învățământ superior Consiliul ARACIS poate decide revizitarea instituției respective într-un termen mai scurt decât cel prevăzut de lege pentru evaluările instituționale periodice. Acordarea de calificative nu este menționată explicit ca și atribuție a Consiliul ARACIS prin lege, mai mult metodologia de acordare a calificativelor nu este disponibilă public și nu a putut fi consultată la redactarea acestui material. De altfel, în „*Raportul independent de evaluare a activității ARACIS în perioada de pilotare a aplicării metodologiei de evaluare externă a asigurării calității*”⁹, elaborat în 2007, sunt făcute recomandări specifice de îmbunătățire și clarificare a statului pe care aceste calificative îl au în procesul de asigurare a calității, a criteriilor prin care Consiliul ARACIS acordă aceste calificative¹⁰. În contextul propunerii făcute de CNFIS, de a include aceste calificative ca și criteriu al IC13, necesitatea de clarificare a procedurii acordării de calificative devine evidentă.

Indicatorii de calitate folosiți de CNFIS se disting și prin faptul că sunt cuantificați numeric, spre deosebire de indicatorii ARACIS, care în marea lor majoritate sunt evaluați nominal. Din acest punct de vedere, indicatorii CNFIS pot fi considerați mai degrabă indicatori de performanță, iar cei folosiți de ARACIS pot fi considerați indicatori simpli.¹¹ Exemplul de mai sus al criteriului a.3, care corespunde IC13, din metologia CNFIS este foarte util pentru a demonstra faptul că, în încercarea de compatibilizare a celor două metodologii diferite de evaluare a calității, CNFIS a încercat să operaționalizeze indicatorul sub forma unor criterii, care la rândul lor sunt măsurate prin însumarea mai multor sub-criterii ușor măsurabile fie dihotomic (DA/NU) fie numeric. Devine astfel evident faptul că metodologia de evaluare pe care ARACIS o folosește în prezent are nevoie de o definiție mult mai clară atât a



UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII,
FAMILIEI ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



FONDUL SOCIAL EUROPEAN
POS DRU
2007-2013

7



INSTRUMENTE STRUCTURALE
2007-2013



MINISTERUL EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII ȘI INOVĂRII
OIPOSDRU



indicatorilor folosiți cât și de o precizare exact a modului în care aceștia pot fi măsurați și a valorilor pe care acești indicatori le pot lua, cu alte cuvinte a „spațiului de variație” al acestor indicatori.

2. Standarde și indicatori de asigurare a calității – Metodologia ARACIS

Metodologia de evaluare și asigurare a calității folosită de ARACIS este organizată pe domenii de asigurare a calității. ARACIS identifică trei domenii pentru asigurarea calității: capacitate instituțională, eficacitate educațională și managementul calității. Acestor trei domenii le corespund criterii, fiecărui criteriu în parte îi corespund standarde de calitate, operaționalizate prin indicatori de performanță. Fiecare standard de performanță are un nivel minim care trebuie îndeplinit, precum și un nivel maxim, denumit standard de referință. Trebuie menționat faptul că această operaționalizare a metodologiei este comună atât procedurilor de acreditare, cât și celor de asigurare a calității. Domeniile, criteriile, standardele și indicatorii sunt stabilite prin lege, potrivit metodologiei, instituțiile de învățământ superior având posibilitatea ca, pe baza lor, să își stabilească propriile standarde și indicatori de calitate. Valorile indicatorilor pot fi stabilite de către instituțiile de învățământ superior la un nivel mai ridicat față de cele recomandate de către Metodologia ARACIS, însă îndeplinirea nivelului minim este considerată suficientă pentru obținerea autorizației, respectiv a acreditării. Cu alte cuvinte, nivelul minim permite recunoașterea dreptului instituției de a emite diplome și certificate de studii. De asemenea, trebuie menționat faptul că, potrivit metodologiei, instrumentele folosite pentru evaluare, autorizare și acreditare sunt comune atât evaluării instituționale, cât și evaluării programelor de studii individuale. Nu există o distincție clară între evaluarea programelor de studii, cu alte cuvinte a produselor educaționale oferite de instituțiile de învățământ superior, și evaluarea instituțiilor de învățământ ca atare.

Tabelul nr. 4 de mai jos rezumă domeniile, criteriile, standardele (minime și de referință), precum și indicatorii recunoscuți, recomandați și folosiți de ARACIS în



Investește în
OAMENI

evaluarea și acreditarea instituțiilor de învățământ superior. Descrierea indicatorilor reprezintă o sinteză a descrierii prevăzute în Metodologia ARACIS. Pentru textul complet al descrierii trebuie consultată Metodologia, disponibilă pe site-ul ARACIS (<http://www.aracis.ro>). Sublinierile făcute în text prin caractere *italice* sau **aldine** aparțin autorului.



UNIUNEA EUROPEANĂ

MINISTERUL MUNCII,
FAMILIEI ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFONDUL SOCIAL EUROPEAN
POS DRU
2007-2013

9

INSTRUMENTE STRUCTURALE
2007-2013MINISTERUL EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII ȘI INOVĂRII
OIPOSDRU

Investește în OAMENI

Partea a II-a – Cazul românesc

Domeniul pentru asigurarea calității	Criteriul	Standard	Indicator	Valoare		
				Minim	Referința 1	Referința 2
A. Capacitate instituțională	A1. Structuri instituționale, administrative și manageriale	A 1.1 Misiune, obiective și integritate academica	A1.1.1 Misiune și obiective	Institutia este infiintata si functioneaza conform legii. Institutia are o Carta Universitara Misiunea si obiectivele asumate de institutie o individualizeaza în sistemul national de învățământ superior prin claritate, distincție și specificitate.	Prin formulare și mod de realizare, misiunea și obiectivele institutiei o individualizeaza în <i>Spatiul European al Învatământului Superior</i> .	
			A1.1.2 Integritate academica	Institutia are un cod al eticii și integritatii academice prin care apară valorile libertatii academice, autonomiei universitare și integritatii etice și dispune de <i>practici și mecanisme clare</i> pentru aplicarea codului.	Institutia nu numai ca are un astfel de cod și practici asociate, dar <i>controleaza și poate face dovada aplicarii</i> lor, cu privire la activitățile de conducere, cercetare, redare sau examinare. Rezultatele acestui control sunt facute publice.	
			A 1.1.3 Raspundere și responsabilitate publica	Institutia dispune de practici de auditare internă cu privire la principalele domenii ale activitatii universitare pentru a se asigura ca angajamentele pe care și le-a asumat sunt respectate riguros, în conditii de <i>transparenta publica</i> .	Auditarea internă se realizeaza <i>efectiv, periodic și pe o baza reglementata intern</i> , la nivel de institutie și de compartimente și privește domeniile financiar-contabil, ale integritatii academice, ale predării, examinării și cercetării. Anual <i>se publica un raport de audit academic</i> , dezbătut în Senat, și se elaboreaza un plan de ameliorare.	



Investește în OAMENI

Partea a II-a – Cazul românesc

Domeniul pentru asigurarea calității	Criteriul	Standard	Indicator	Valoare		
				Minim	Referința 1	Referința 2
		A 1.2 Conducere si administratie	A 1.2.1 Sistemul de conducere	Institutia are un sistem de conducere si un regulament de functionare interna care respecta <i>reglementarile legale în vigoare</i> . Mecanismul de alegere a reprezentantilor studentilor în consilii, senate si alte structuri este clar descris în Carta Universitara si în regulamentele interne. Acesta este democratic si transparent, nediscriminatoriu si nu limiteaza dreptul studentilor de a reprezenta si de a fi reprezentati.	Sistemul de conducere si regulamentul de functionare interna utilizeaza si sisteme informationale si de comunicare, de tip Internet si Intranet, care <i>implica</i> membrii comunitatii universitare, inclusiv studentii, si <i>raspund</i> intereselor publice.	
			A 1.2.2 Management strategic	Institutia are un plan strategic cu un orizont de cel puțin patru ani si planuri operationale anuale care <i>sunt cunoscute</i> de membrii comunitatii universitare si <i>sunt aplicate</i> conform unor practici si mecanisme de urmarire riguroasa	Planul strategic este elaborat pe termen lung, mediu si scurt, <i>este actualizat</i> anual sau în functie de evolutia si contextul învățământului superior si <i>este urmarit consecvent</i> în realizare si în evaluarea performantelor conducerii si administratiei.	
			A 1.2.3 Administratie eficiente	Universitatea dispune de o administratie care <i>respecta reglementarile legale</i> în vigoare, <i>este eficiente</i> în privinta organizarii, numarului si calificarii personalului si functioneaza riguros prin serviciile oferite comunitatii universitare.	Universitatea dispune de o administratie eficiente si riguroasa si are <i>mecanisme de control</i> si de dezvoltare <i>continua</i> a performantelor administratiei.	Nivelul de informatizare al administratiei sa fie <i>compatibil cu cel din spatiul european</i> .



UNIUNEA EUROPEANĂ

MINISTERUL MUNCII,
FAMILIEI ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFONDUL SOCIAL EUROPEAN
POSDRU
2007-2013

11

INSTRUMENTE STRUCTURALE
2007-2013MINISTERUL EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII ȘI INOVĂRII
OIPOSDRU

Investește în OAMENI

Partea a II-a – Cazul românesc

Domeniul pentru asigurarea calității	Criteriul	Standard	Indicator	Valoare		
				Minim	Referința 1	Referința 2
	A 2 Baza materiala	A 2.1. Patrimoniu, dotare, resurse financiare alocate	A 2.1.1 Spatii de invatamant, cercetare si pentru alte activitati	Respectând diferențele dintre formele de învățământ și, respectiv, obiectivele activităților de cercetare, universitatea asigură spatii de învățământ și cercetare care ocorespund specificului său, prin săli de predare, laboratoare didactice și centre de cercetare, <i>în concordanță cu normele tehnice, de siguranță și igienico-sanitare</i> în vigoare. Calitatea acestora este evaluată în funcție de <i>suprafața, volum, starea tehnică, numărul total de studenți, numărul de personal didactic și de cercetare</i> , diferențiate pe domenii, programe de studii și instituțional prin raportare la normele menționate. Indicatorul se referă și la spațiul de căminizare și la alte spații oferite studenților pentru activități sociale, culturale sau sportive.	Pe lângă spațiile existente, universitatea dispune de <i>planuri de dezvoltare și de planuri de investiții realiste</i> , dependente de veniturile previzionate.	



UNIUNEA EUROPEANĂ


 MINISTERUL MUNCII,
FAMILIEI ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU

 FONDUL SOCIAL EUROPEAN
POSDRU
2007-2013

12


 INSTRUMENTE STRUCTURALE
2007-2013

 MINISTERUL EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII ȘI INOVĂRII
OIPOSDRU


Investește în OAMENI

Partea a II-a – Cazul românesc

Domeniul pentru asigurarea calității	Criteriul	Standard	Indicator	Valoare		
				Minim	Referința 1	Referința 2
			A 2.1.2 Dotare	Salile de predare/seminarizare dispun de echipamente tehnice de învățare, predare și comunicare care <i>facilitează</i> activitatea cadrului didactic și receptivitatea fiecărui student; laboratoarele de cercetare dispun de echipamente și mijloace de funcționare corespunzătoare exigentelor minime.	Dotarea salilor de curs/seminar și a laboratoarelor didactice și de cercetare corespunde stadiului actual de dezvoltare a cunoașterii științifice și este <i>comparabilă cu cea din universitățile dezvoltate din Europa și cu bunele practice internaționale.</i>	
			A 2.1.3 Resurse financiare	Instituația demonstrează că dispune de surse de finanțare și de resurse financiare suficiente, pe termen scurt (anual) și în perspectiva (pentru minimum trei/patru ani succesivi), pe care le alocă pentru a realiza în mod adecvat misiunea și obiectivele pe care și le-a fixat. Instituația dispune de un buget anual realist și de un buget pe trei/patru ani, precum și de politici financiare pe termen scurt și mediu, cu referire la sustenabilitatea financiară.	Pe lângă asigurarea necesarului curent, universitatea dispune de rezerve financiare consistente, de surse diversificate de finanțare și de rigoare în planificarea și definirea politicilor de investiții și de gestiune financiară.	



UNIUNEA EUROPEANĂ

MINISTERUL MUNCII,
FAMILIEI ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFONDUL SOCIAL EUROPEAN
POSD DRU
2007-2013

13

INSTRUMENTE STRUCTURALE
2007-2013MINISTERUL EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII ȘI INOVĂRII
OIPOSDRU

Investește în OAMENI

Partea a II-a – Cazul românesc

Domeniul pentru asigurarea calității	Criteriul	Standard	Indicator	Valoare		
				Minim	Referința 1	Referința 2
			A 2.1.4 Sistemul de acordare a burselor și alte forme de sprijin material pentru studenți	Instituția are un Regulament de acordare a burselor și a altor forme de sprijin material pentru studenți, pe care îl aplică în mod consecvent. Bursele sunt acordate din alocații de la bugetul de stat și din resurse proprii.	Proportia resurselor proprii ale instituției în fondul de burse este de minim 10%.	Proportia resurselor proprii ale instituției în fondul de burse este de minim 20%.
B. Eficacitate educatională	B 1 Continutul programelor de studiu	B1.1 Admiterea studenților	B 1.1.1 Principii ale politicii de admitere la programele de studiu oferite de instituție	Instituția aplică o politica transparentă a recrutării și admiterii studenților, anunțată public cu cel puțin 6 luni înainte de aplicare. Marketingul universitar promovează informații reale și corecte, indicând posibilități de verificare și confirmare. Admiterea se bazează exclusiv pe competențele academice ale candidatului și nu aplică nici un fel de criterii discriminatorii.		
			B1.1.2 Practici de admitere	Admiterea într-un ciclu de studii universitare se face numai pe baza diplomei de studii precedente, ținând cont de ordinea ierarhică a mediilor de absolvire.	Admiterea la studii se bazează pe un <i>set de criterii combinate</i> , în care rezultatele la examenul de admitere detin o pondere mai mare.	



UNIUNEA EUROPEANĂ

MINISTERUL MUNCII,
FAMILIEI ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFONDUL SOCIAL EUROPEAN
POSDRU
2007-2013

14

INSTRUMENTE STRUCTURALE
2007-2013MINISTERUL EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII ȘI INOVĂRII
OIPOSDRU

Investește în OAMENI

Partea a II-a – Cazul românesc

Domeniul pentru asigurarea calității	Criteriul	Standard	Indicator	Valoare		
				Minim	Referința 1	Referința 2
		B1.2 Structura și prezentarea programelor de studiu	B1.2.1 Structura programelor de studiu	Fiecare program de studiu/specializare din cadrul universității se bazează pe <i>corespondența dintre rezultatele în învățare</i> , respectiv cercetare în cazul masteratului sau doctoratului, <i>și calificarea universitară</i> . Un program de studiu este prezentat sub forma <i>unui pachet de documente</i> care include: obiectivele generale și specifice ale programului; planul de învățământ cu ponderile disciplinelor exprimate prin credite de studiu ECTS și cu disciplinele ordonate succesiv în timpul de studiu; programele tematice sau fișele disciplinelor incluse în planul de învățământ, respectiv rezultatele în învățare exprimate în forma competențelor cognitive, tehnice sau profesionale și afectiv-valorice care sunt realizate de o disciplină; modul de examinare și evaluare la fiecare disciplină, ținând cont de rezultatele planificate; modul de organizare și conținuturile examenului de finalizare a studiilor, ca examen sumativ care certifică asimilarea competențelor cognitive și profesionale care corespund calificării universitare.	Fiecare program de studiu este prezentat conform pachetului standard menționat, dar realizarea programelor de studiu se face la nivel de universitate prin <i>cooperare inter-facultati</i> și prin <i>facilitarea mobilității studenților</i> în interiorul universității cu ajutorul transferului și acumulării de credite de studiu. Numărul de credite ECTS este alocat fiecărei discipline conform “Ghidului de utilizare al ECTS”. Structura programelor de studiu este flexibilă și permite fiecărui student să-și aleaga un traseu propriu de învățare potrivit cu aptitudinile și interesele sale. Cel puțin 30% din totalul de credite cumulate la sfârșitul programelor de studiu de către un student provine de la discipline liber alese.	



UNIUNEA EUROPEANĂ

MINISTERUL MUNCII,
FAMILIEI ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFONDUL SOCIAL EUROPEAN
POSDRU
2007-2013

15

INSTRUMENTE STRUCTURALE
2007-2013MINISTERUL EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII ȘI INOVĂRII
OIPOSDRU

Investește în OAMENI

Partea a II-a – Cazul românesc

Domeniul pentru asigurarea calității	Criteriul	Standard	Indicator	Valoare		
				Minim	Referința 1	Referința 2
			B 1.2.2 Diferențiere în realizarea programelor de studiu	Programele de studiu sunt unitare ca structura, indiferent de forma de învățământ (la zi, la seară, cu frecvență redusă și la distanță), dar se diferențiază în realizare în funcție de mijloacele utilizate în forma de învățământ. Pentru învățământul cu frecvență redusă și pentru cel la distanță indicatorul se diferențiază în mod corespunzător.	Realizarea programelor de studiu, în funcție de forma de învățământ, este monitorizată și fundamentată prin structuri interne specializate de tip „centru de analiză și dezvoltare pedagogică” în care se dezvoltă tehnologii pedagogice inovatoare și eficiente.	Conținutul programelor de studii se reînnoiește permanent prin introducerea cunoștințelor noi, rezultate din cercetarea științifică, inclusiv cea proprie.
			B 1.2.3 Relevanța programelor de studiu	Relevanța cognitivă și profesională a programelor de studiu este <i>definită în funcție de ritmul dezvoltării cunoașterii și tehnologiei din domeniu și de cerințele pieței muncii și ale calificărilor</i> . Instituția dispune de mecanisme pentru analiza colegială anuală a activității cunoașterii transmise și asimilate de studenți și pentru analiza schimbărilor care se produc în profilurile calificărilor și în impactul acestora asupra organizării programului de studiu.	Programele de studiu sunt revizuite periodic pe baza analizelor colegiale împreună cu studenți, cu absolvenți și cu reprezentanți ai angajatorilor.	
	B 2 Rezultatele învățării	B 2.1 Valorificarea calificării universitare obținute	B 2.1.1 Valorificarea prin capacitatea de a se angaja pe	Cel puțin 50% dintre absolvenți sunt angajați în termen de doi ani de la data absolvirii la nivelul calificării universitare.	Mai mult de 70% din absolvenți sunt angajați în termen de doi ani de la data absolvirii la nivelul calificării universitare.	



UNIUNEA EUROPEANĂ


 MINISTERUL MUNCII,
FAMILIEI ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU

 FONDUL SOCIAL EUROPEAN
POSDRU
2007-2013

16


 INSTRUMENTE STRUCTURALE
2007-2013

 MINISTERUL EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII ȘI INOVĂRII
OIPOSDRU


Investește în OAMENI

Partea a II-a – Cazul românesc

Domeniul pentru asigurarea calității	Criteriul	Standard	Indicator	Valoare		
				Minim	Referința 1	Referința 2
			piata muncii			
			B2.1.2 Valorificarea calificarii prin continuarea studiilor universitare	Cel puțin 20% dintre absolventii ultimelor doua promotii ale studiilor universitare de licenta sunt admisi la studii universitare de masterat, indiferent de domeniu.	Cel puțin 50% dintre absolventii ultimelor doua promotii sunt admisi la studii universitare de masterat, indiferent de domeniu	
			B2.1.3 Nivelul de satisfactie al studentilor în raport cu dezvoltarea profesionala si personala asigurata de universitate.	Mai mult de 50% dintre studenti apreciaza pozitiv mediul de învățare/dezvoltare oferit de catre universitate si propriul lor traseu de învățare.	Mai mult de 75% dintre studenti apreciaza pozitiv mediul de învățare/dezvoltare oferit de catre universitate si propriul lor traseu de învățare.	
			B 2.1.4 Centrarea pe student a metodelor de invatare	Principala responsabilitate a cadrului didactic este proiectarea metodelor si a mediilor de învățare centrate pe student, cu mai puțin accent asupra responsabilitatii traditionale de a transmite doar informatii. Relatia dintre student si profesor este una de parteneriat, în care fiecare își asuma	Cadrele didactice sunt pregatite special în domeniul predarii la nivel universitar si/sau se reunesc în grupuri de dezbatare pentru a discuta metodologia predarii. Acestea au, pe lângă	Mai mult decât simplul transfer de cunoastere de la cadrul didactic la student, institutia creeaza medii si experiente de învățare care conduc studentii sa descopere si sa creeze ei însisi cunoastere. <i>Cadrul</i>



Investește în OAMENI

Partea a II-a – Cazul românesc

Domeniul pentru asigurarea calității	Criteriul	Standard	Indicator	Valoare		
				Minim	Referința 1	Referința 2
			responsabilitatea atingerii rezultatelor învățării. Rezultatele învățării sunt explicate și discutate cu studenții din perspectiva relevanței acestora pentru dezvoltarea lor. Cadrele didactice folosesc resursele noilor tehnologii (ex. e-mail, pagina personală de web pentru tematica, bibliografie, resurse în format electronic și dialog cu studenții), și materiale auxiliare, de la tabla la flipchart și videoproiector.	competențele de instruire/predare, și competențe de consiliere, monitorizare și facilitare a proceselor de învățare. În universitate se desfășoară o activitate continuă de identificare, dezvoltare, testare, implementare și evaluare a unor tehnici noi de învățare eficiente, incluzând aici noile aplicații ale calculatoarelor și ale tehnologiei informației. Programele de studii sunt integrate cu stagii de practică, plasament și internship și cu implicarea studenților în proiecte de cercetare. Cadrele didactice asociază studenții la activitatea de predare (prin întrebări din sală, scurte prezentări, experimente demonstrative) și procesul de predare este orientat după ritmul și modul de învățare al studenților. Strategia de predare are în vedere și nevoile studenților cu dizabilități	<i>didactic orientează dezvoltarea intelectuală a studentului dându-i o dimensiune strategică.</i>	



Investește în OAMENI

Partea a II-a – Cazul românesc

Domeniul pentru asigurarea calității	Criteriul	Standard	Indicator	Valoare		
				Minim	Referința 1	Referința 2
			B 2.1.5 Orientarea în cariera a studenților	Profesorii au ore de permanentă la dispoziția studenților și personalizează îndrumarea la cererea studentului. Există îndrumători sau tutori de an sau alte forme de asociere între un profesor și un grup de studenți.	Există o structură pentru orientarea studenților la alegerea cursurilor și a carierei, la nivelul fiecărei facultăți. Se practică tutoratul colegial între studenții din anii mai mari și ceilalți. Profesorii mențin legătura cu studenții prin e-mail și prin cel puțin 2 ore de consultanță săptămânal.	
	B 3 Activitatea de cercetare științifică	B 3.1 Programe de cercetare	B 3.1.1 Programarea cercetării	Strategia pe termen lung și programele pe termen mediu și scurt privind cercetarea sunt adoptate de Senat și Consiliile facultăților, odată cu specificarea practicilor de obținere și de alocare ale resurselor de realizare și a modalităților de valorificare. <i>Interesele de cercetare sunt predominant instituționale.</i>	Programarea cercetării ține cont de și se realizează în cadrul național, în privința competitivității și valorificării. <i>Cercetarea este relevantă predominant național.</i>	Programarea și realizarea cercetării sunt raportate la <i>cadrul european și global.</i>
			B 3.1.2 Realizarea cercetării	Cercetarea dispune de <i>resurse financiare, logistice și umane suficiente</i> pentru a realiza obiectivele propuse.	Există un climat și o cultură academică puternic centrate pe cercetare, atestate de numărul granturilor de cercetare, de publicații și de transferul cognitiv și tehnologic prin consultanță, parcuri științifice, etc. Există școli doctorale pentru formarea tinerilor cercetători.	Există certificarea îndeplinirii unor <i>standarde de calitate sau excelență în cercetarea științifică</i> , din punctul de vedere al organizării, urmării desfășurării proiectelor de cercetare, avizării interne a rezultatelor și eliminării practicilor neconforme cu etica, cum sunt reproducerea



Investește în OAMENI

Partea a II-a – Cazul românesc

Domeniul pentru asigurarea calității	Criteriul	Standard	Indicator	Valoare		
				Minim	Referința 1	Referința 2
						fara permisiune a rezultatelor obtinute de alti cercetatori, plagiat, nerespectarea normelor de bioetica etc.
			B 3.1.3 Valorificarea cercetarii	Cercetarea este valorificata prin: publicatii pentru scopuri didactice, publicatii stiintifice, transfer tehnologic prin centre de consultanta, parcuri stiintifice sau alte structuri de valorificare, realizarea unor produse noi etc. Fiecare cadru didactic si cercetator are anual cel putin o publicatie sau o realizare didactica sau stiintifica. Institutia participa prin massmedia în diseminarea rezultatelor cercetarii.	Rezultatele cercetarii sunt apreciate la nivel national prin premii, citari, cotari, etc. Publicatiile, patentele, lucrarile de anvergura etc. sunt mentionate în baze de date internationale.	
	B 4 Activitatea financiara a organizatiei	B4.1 Buget si contabilitate	B 4.1.1 bugetul de venituri si cheltuieli	Institutia dispune de un buget anual de venituri si cheltuieli aprobat de Senat si este respectat în mod riguros. Cheltuielile ocazionate de plata salariilor la o institutie de învățământ superior nu trebuie sa depaseasca în fiecare an acel procent din totalul veniturilor care îi asigura o functionare sustenabila. Pentru obtinerea acreditarii, institutia de învățământ superior trebuie sa faca dovada ca în perioada functionarii provizorii a utilizat cel puțin 30 % din veniturile obtinute în fiecare an din		



Investește în OAMENI

Partea a II-a – Cazul românesc

Domeniul pentru asigurarea calității	Criteriul	Standard	Indicator	Valoare		
				Minim	Referința 1	Referința 2
				taxele studentilor pentru investitii în baza materiala proprie. Taxele scolare ale studentilor sunt calculate în concordanta cu costurile medii de scolarizare pe an universitar din învatământul public finantat de la buget la studiile universitare de licenta, masterat sau doctorat similare si sunt aduse la cunostinta studentilor prin diferite mijloace de comunicare Studentii sunt informati despre posibilitatile de asistenta financiara din partea institutiei si despre modul de utilizare a taxelor. Dupa trei cicluri de scolarizare ulterioare înfiintarii prin lege, institutia de învatământ superior trebuie sa faca dovada ca dispune în proprietate de cel puțin 70% din spatiile de învatământ cu toate dotarile necesare acestora.		
			B 4.1.2 Contabilitate	Pentru obtinerea si pentru conservarea statutului de acreditare, institutia trebuie sa faca dovada organizarii si functionarii contabilitatii proprii la nivel de institutie, prin registrul inventar, bilantul contabil, contul de executie bugetara si raportul de gestiune, din care rezulta ca cheltuielile efectuate sunt în concordanta cu legislatia în vigoare, veniturile încasate si destinatia lor,	Activitatea de contabilitate este informatizata si permanent transparenta.	



Investește în OAMENI

Partea a II-a – Cazul românesc

Domeniul pentru asigurarea calității	Criteriul	Standard	Indicator	Valoare		
				Minim	Referința 1	Referința 2
				precum și caracterul non-profit al instituției.		
			B4.1.3 Auditare și răspundere publică	Pentru obținerea și conservarea statutului de acreditare, instituția face proba auditării interne și externe a activității sale financiare. Bilantul contabil, contul de execuție bugetară și rezultatele auditării externe a situațiilor financiare sunt făcute publice în urma analizei efectuate de Senat.		
C. Managementul calitatii	C.1 – Strategii și proceduri pentru asigurarea calitatii	C.1.1 Structuri și politici pentru asigurarea calitatii	C.1.1.1 Organizarea sistemului de asigurare a calitatii	În instituție există o comisie centrală și comisii pe programe de studii care lucrează în mod integrat.	Comisia promovează în instituție o cultură a calitatii.	Comisia dezvoltă activități de stabilire de repere calitative și cantitative (benchmarking) prin comparație cu alte universități din țară și străinătate pentru evaluarea și monitorizarea calitatii.
			C.1.1.2. Politici și strategii pentru asigurarea calitatii	Există un program de politici ale universității centrate pe calitate și sunt precizate mijloacele de realizare.	Fiecarei politici îi corespund strategii de realizare cu prevederi și termene concrete.	Politicile și strategiile sunt activate în fiecare compartiment și stimulează participarea fiecărui membru al corpului didactic și de cercetare, precum și a studenților.
	C.2 – Proceduri privind în	C.2.1 Aprobarea, monitorizarea	C.2.1.1 Existența și aplicarea	Regulamentul există și se aplică.	Regulamentul este asociat cu un sistem de monitorizare a programelor de studiu, pe baza de	Regulamentul și monitorizarea sunt asociate cu evaluări periodice, cel puțin anuale, ale calitatii pe



Investește în OAMENI

Partea a II-a – Cazul românesc

Domeniul pentru asigurarea calității	Criteriul	Standard	Indicator	Valoare		
				Minim	Referința 1	Referința 2
	inițierea, monitorizarea și revizuirea periodică a programelor și activităților desfășurate	și evaluarea periodică a programelor de studiu și diplomelor ce corespund calificărilor	regulamentul privind inițierea, aprobarea, monitorizarea și evaluarea periodică a programelor de studiu		informații și date.	fiecare program de studiu și pe instituție.
			C.2.1.2 Corespondent a dintre diplome și calificări	Programele de studiu și diplomele sunt elaborate și emise în funcție de cerințele calificării universitare.	Programele de studii sunt revizuite periodic pentru a corespunde dinamicii pieței calificărilor universitare și profesionale.	Programele de studii și diplomele sunt revizuite prin comparație europeană și internațională pe baza unui set de nivele profesionale de reper (benchmarks).
	C.3 – Proceduri obiective și transparente de evaluare a rezultatelor învățării	C.3.1. Evaluarea studenților	C.3.1.1. Universitatea are un regulament privind examinarea și notarea studenților care	Există un astfel de regulament precum și proceduri specifice de cunoaștere și aplicare consecventă de către titularii de cursuri și studenți. La examinare participă, pe lângă titularul cursului, cel puțin încă un alt cadru didactic de specialitate.	Regulamentul există, împreună cu procedee/tehnici/metode detaliate de aplicare sub forma unui pachet de tehnici/metode de examinare a studenților care sunt aduse în mod consecvent la cunoștința tuturor celor implicați.	Regulamentul și pachetul de procedee/tehnici/metode de examinare sunt completate de un sistem în care la examinare participă și un examinator extern (din în afara instituției).



UNIUNEA EUROPEANĂ


 MINISTERUL MUNCII,
FAMILIEI ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU

 FONDUL SOCIAL EUROPEAN
POSD DRU
2007-2013

23


 INSTRUMENTE STRUCTURALE
2007-2013

 MINISTERUL EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII ȘI INOVĂRII
OIPOSDRU


Investește în OAMENI

Partea a II-a – Cazul românesc

Domeniul pentru asigurarea calității	Criteriul	Standard	Indicator	Valoare		
				Minim	Referința 1	Referința 2
			este aplicat în mod riguros și consecvent			
			C..3.1.2. Integrarea examinării în proiectarea predării și învățării pe cursuri și programe de studiu	Fiecare curs este astfel proiectat încât să îmbine predarea, învățarea și examinarea. Procedeele de examinare și evaluare a studenților sunt centrate pe rezultatele învățării și anunțate studenților din timp și în detaliu.	Evaluarea diagnostică, formativă și sumativă asigură continuitatea și consecvența în învățare.	Evaluarea stimulează studenții pentru învățarea creativă, manifestată prin elaborarea de lucrări independente bazate pe cunoștințele înșusite riguros.
	C.4 – Proceduri de evaluare periodică a calității corpului profesoral	C.4.1 Calitatea personalului didactic și de cercetare	C.4.1.1 Raportul dintre numărul de cadre didactice și studenți	În funcție de specificul programului de studiu, universitatea stabilește acel raport, pe care îl considera ca optim pentru obiectivele și nivelul propriu al calității academice , între numărul de cadre didactice titulare cu norma de bază în universitate și numărul total de studenți înmatriculați. În evaluarea calității se considera ca un cadru didactic are norma de bază într-o singură universitate.	Raportul optim dintre numărul de cadre didactice și numărul de studenți se fixează în funcție de calitatea predării și învățării, dar și în funcție de calitatea cercetării.	În stabilirea raportului sunt avute în vedere niveluri superioare ale calității predării, învățării și cercetării, prin comparație cu universități performante din țară și din străinătate. Sunt aplicate consecvent procedee de stabilire a unui set de nivele profesionale de reper („benchmarking,”) și sunt realizate comparații.
			C.4.1.2 Evaluarea	Evaluarea colegială este organizată periodic, fiind bazată pe criterii generale și pe preferințe colegiale.	Evaluarea colegială este obligatorie și periodică. Exista, pentru fiecare	



Investește în OAMENI

Partea a II-a – Cazul românesc

Domeniul pentru asigurarea calității	Criteriul	Standard	Indicator	Valoare		
				Minim	Referința 1	Referința 2
			colegiala		catedra si departament, o comisie de evaluare anuala a performantelor didactice si de cercetare ale fiecarui cadru didactic/cercetator si un raport anual privind calitatea personalului didactic si de cercetare.	
			C.4.1.3 Evaluarea personalului didactic de catre studenti	Exista un formular de evaluare de catre studenti a tuturor cadrelor didactice, aprobat de Senat, care se aplica optional dupa fiecare ciclu semestrial de instruire si ale carui rezultate sunt confidentiale, fiind accesibil doar decanului, rectorului si persoanei evaluate.	Evaluarea de catre studenti este obligatorie. Rezultatele evaluarii cadrelor didactice de catre studenti sunt discutate individual, prelucrate statistic, pe catedre, facultati si universitate, si analizate la nivel de facultate si universitate în vederea transparentei si a formularii de politici privind calitatea instruirii.	
			C.4.1.4 Evaluarea de catre managementu l universitatii	Cadrul didactic se autoevalueaza si este evaluat anual de catre seful de catedra.	Universitatea dispune de un formular de evaluare anuala multicriteriala a fiecarui cadru didactic si de un sistem de clasificare a performantelor în predare, cercetare si servicii aduse institutiei si comunitatii. Promovarea personalului didactic depinde de	



Investește în OAMENI

Partea a II-a – Cazul românesc

Domeniul pentru asigurarea calității	Criteriul	Standard	Indicator	Valoare		
				Minim	Referința 1	Referința 2
					rezultatele evaluării, în care sunt avute în vedere și rezultatele evaluării colegiale și ale celei făcute de studenți.	
	C.5 – Accesibilitate a resurselor adecvate învățării	C.5.1 Resurse de învățare și servicii studentesti	C.5.1.1 Disponibilitatea resurselor de învățare	Universitatea asigură resurse de învățare (manuale, tratate, referințe bibliografice, crestomatii, antologii etc.) pentru fiecare program de studiu în biblioteci, centre de resurse etc., în format clasic sau electronic și gratuit. Biblioteca universității trebuie să dispună, pe lângă accesul electronic, de un număr corespunzător de volume din țară și străinătate și de abonamente la principalele reviste de specialitate din țară și străinătate pentru fiecare disciplină care definește un program de studiu. Fiecare bibliotecă are un program și resurse de procurare a cărților și revistelor.	Raportul dintre resursele de învățare disponibile și studenți este astfel stabilit încât fiecare student să aibă acces liber la orice resursă, conform obiectivelor și cerințelor programelor de studiu.	
			C.5.1.2 Predarea ca sursă a învățării	Fiecare cadru didactic dispune de strategii actualizate de predare pentru fiecare curs, conforme cu programul de studiu, caracteristicile studenților, forma de învățământ și criteriile de calitate predefinite.	Universitatea dispune de un laborator de analiză, cercetare și formulare de strategii novatoare de predare/învățare care implică personalul didactic și studenții.	
			C.5.1.3 Programe de	Universitatea dispune de programe de stimulare a studenților cu performanțe înalte în învățare și de recuperare a	În universitate există programe de tutoriat suplimentare, oferite de	



Investește în OAMENI

Partea a II-a – Cazul românesc

Domeniul pentru asigurarea calității	Criteriul	Standard	Indicator	Valoare		
				Minim	Referința 1	Referința 2
			stimulare si recuperare	celor cu dificultati în învățare.	toate cadrele didactice din universitate, la care studentii se pot înscrie.	
			C.5.1.4 Servicii studentesti	Universitatea dispune de un numar minim de servicii sociale, culturale si sportive pentru studenti cum sunt: spatii de cazare pentru cel puțin 10% din studenti, baza sportiva, diferite servicii de consiliere, care au o administratie eficienta.	Universitatea ofera servicii variate studentilor si dispune de programe speciale pentru asigurarea unei vieti studentesti de calitate, pe care le monitorizeaza si le evalueaza periodic.	
	C.6 – Baza de date actualizata sistematic, referitoare la asigurarea interna a calitatii	C.6.1 Sisteme de informatii	C3.6.1. Baze de date si informatii	Institutia are un sistem informatic care faciliteaza colectarea, prelucrarea si analiza datelor si informatiilor relevante pentru evaluarea si asigurarea institutionala a calitatii.	Pe lângă datele si informatiile privitoare la starea institutionala a calitatii, universitatea aduna informatii despre starea calitatii în alte universitati din tara si strainatate, cu care se compara si pe baza carora formuleaza în mod diferentiat repere (benchmarks).	
	C.7 – Transparenta informatiilor de interes public cu privire la programele de	C.7.1 Informatie publica	C3.7.1. Oferta de informatii publice	Universitatea si toate facultatile ei trebuie sa ofere informatii si date, cantitative si/sau calitative, actuale si corecte, despre calificarile, programele de studiu, diplomele, personalul didactic si de cercetare, facilitatile oferite studentilor si despre orice aspecte de interes pentru public, în general, si pentru studenti, în	Informatia oferita public de universitate este comparabila, cantitativ si calitativ, cu cea oferita de universitatile din Spatiul European al Învatământului Superior.	



Investește în OAMENI

Partea a II-a – Cazul românesc

Domeniul pentru asigurarea calității	Criteriul	Standard	Indicator	Valoare		
				Minim	Referința 1	Referința 2
	studii si, dupa caz, certificatele, diplomele si calificarile oferite			special.		
	C.8 – Functionalitatea structurilor de asigurare a calitatii educatiei, conform legii.	C.8.1 Structura institutionala de asigurare a calitatii educatiei este conforma prevederilor legale si își desfasoara activitatea permanent	C.8.1.1 Comisia coordoneaza aplicarea procedurilor si activitatilor de evaluare si asigurare a calitatii	Procedurile si activitatile de evaluare privind calitatea educatiei au fost elaborate si aprobate de Senatul universitar. Comisia elaboreaza raportul anual de evaluare internă si îl face public prin afisare sau publicare, inclusiv în format electronic, si formuleaza propuneri de îmbunatatire a calitatii educatiei .	Institutia implementeaza permanent masurile de îmbunatatire a calitatii educatiei propuse de comisie si colaboreaza cu alte universitati din tara sau din strainatate pentru identificarea si adoptarea bunelor practici în domeniile de calitate.	



UNIUNEA EUROPEANĂ

MINISTERUL MUNCII,
FAMILIEI ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFONDUL SOCIAL EUROPEAN
POSDRU
2007-2013

28

INSTRUMENTE STRUCTURALE
2007-2013MINISTERUL EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII ȘI INOVĂRII
OIPOSDRU

3. Indicatorii de calitate folosiți în calcularea finanțării de baza de către CNFIS

Consiliul Național al Finanțării în Învățământul Superior folosește în metodologia de calcul a finanțării de bază pentru instituțiile de învățământ superior de stat o serie de 16 indicatori de calitate (denumiți IC), alături de alte instrumente matematice de ponderare și calcul pentru stabilirea nivelului finanțării. Deși CNFIS afirmă că metodologia de calcul și de stabilire a acestor indicatori este realizată în parteneriat cu ARACIS, putem observa că majoritatea indicatorilor nu se regăsesc în metodologia de evaluare a acestora din urmă. Mai mult, modul lor de evaluare și calculare este complet diferit. Putem spune că pentru instituțiile de învățământ superior de stat există așadar două sisteme de evaluare a calității: unul are repercusiuni directe asupra finanțării de bază obținute de la bugetul de stat; în timp ce al doilea are repercusiuni legate de obținerea periodică a „acreditării”, cu alte cuvinte a permisiunii formale de a funcționa și emite diplome, tot din partea statului.

Lista indicatorilor de calitate folosiți de CNFIS este preluată din materialul „Propunere privind metodologia de repartizare pe instituții de învățământ superior a alocației bugetare pentru finanțarea de bază în anul 2008”, cel mai nou document disponibil public.

Reproducem mai jos două liste de propuneri ale CNFIS pentru indicatori de calitate folosiți în calcularea alocației bugetare pentru finanțarea de bază în anii 2008, respectiv 2009. Materialele complete care conțin metodologia de calcul, precum și descrierea fiecărui indicator pot fi accesate la adresa: <http://cnfis.ro/fb2009/Propunere-MetodologieFB2009.pdf> (propunerile din 2009) și <http://cnfis.ro/fb2008/Propunere-MetodologieFB2008.pdf> (propunerile din 2008)



Tabelul 3: Setul de indicatori de calitate pentru anul 2008

Grupa	Subgrupa	Indicatorii calitativi aplicati in anul 2006	Ponderea in totalul FBt		
			2008 (propunere CNFIS)	2007	2006
I. Personalul didactic (8,5% din totalul FB)	I.A. Calitatea personalului didactic (4% din totalul FB)	IC ₁ Numărul cadrelor didactice titulare, cu carte de munca in universitate, raportat la numărul de studenți echivalenți unitari (bugetați și cu taxă)	4,00%	4,00%	3,50%
		IC ₂ Numărul de profesori titulari raportat la numărul de studenți echivalenți unitari (bugetați și cu taxă)	0,00%	0,00%	0,00%
	I.B. Potentialul de dezvoltare a personalului didactic (4,5 % din totalul FB)	IC ₃ Numărul conferențiarilor titulari raportat la numărul de studenți echivalenți unitari (bugetați și cu taxă)	1,00%	0,00%	0,00%
		IC ₄ Numărul cadrelor didactice titulare, cu titlul științific de doctor, raportat la numărul de studenți echivalenți unitari (bugetați și cu taxă)	1,50%	1,50%	1,00%
		IC ₅ Numărul cadrelor didactice titulare, sub 35 de ani, raportat la numărul de studenți echivalenți unitari (bugetați și cu taxă)	2,00%	2,00%	1,50%
II. Impactul cercetării științifice asupra procesului didactic (8% din totalul FB)	II.A. Nivelul performanțelor în cercetarea științifică (7 % din totalul FB)	IC ₆ Nivelul performanțelor în cercetarea științifică (indicator cu structura complexa)	7,00%	5,00%	3,00%
		II.B. Modalitățile de valorificare a capacității de cercetare științifică (1% din totalul FB)	0,00%	0,00%	0,00%
	IC ₈ Raportul (procentual) dintre valoarea contractelor de cercetare-proiectare și totalul veniturilor universității	1,00%	0,50%	0,50%	
III.Baza materială (3,5% din totalul FB)	III.A. Calitatea bazei materiale (2,5% din totalul FB)	IC ₉ Valoarea cheltuielilor pentru dotari si investitii raportată la numărul de studenți fizici (bugetați și cu taxă), cu excepția studenților înscriși la învățământ la distanță	1,50%	1,50%	1,00%
		IC ₁₀ Valoarea cheltuielilor materiale (din alocații bugetare și venituri proprii) raportată la numărul de studenți fizici (bugetați și cu taxă), cu excepția studenților înscriși la învățământ la distanță	1,00%	1,00%	1,00%
	III.B. Calitatea mijloacelor de documentare (1% din totalul FB)	IC ₁₁ Valoarea cheltuielilor pentru achiziția de cărți, reviste și manuale, raportată la numărul de studenți fizici (bugetați și cu taxă), cu excepția studenților înscriși la învățământ la distanță	1,00%	0,50%	0,50%
		IC ₁₂ Numărul de calculatoare in proprietatea universității, raportat la o mie de studenți fizici (bugetați și cu taxă)	0,00%	0,00%	0,50%
IV. Managementul universitar (10% din totalul FB)	IV.A. Calitatea managementului academic, administrativ și financiar (8% din totalul FB)	IC ₁₃ Calitatea totală a managementului academic și administrativ (indicator cu structură complexă)*	3,00%	3,00%	3,00%
		IC ₁₄ Ponderea veniturilor extrabugetare în totalul veniturilor universității	2,00%	2,00%	1,50%
		IC ₁₅ Ponderea veniturilor extrabugetare cheltuite pentru dezvoltare în totalul veniturilor universității	3,00%	2,00%	1,00%
	IV.B. Calitatea serviciilor sociale și administrative studențești (2% din totalul FB)	IC ₁₆ Calitatea serviciilor sociale și administrative studențești (indicator cu structură complexa)	2,00%	2,00%	2,00%
			30,00%	25,00%	20,00%



Tabelul 3: Setul de indicatori de calitate pentru anul 2009

Grupa	Subgrupa	Indicatorii calitativi aplicati in anul 2009	Ponderea in totalul FBt		
			2009 (propunere CNFIS)	2008	2007
I. Personalul didactic (8,5% din totalul FB)	I.A. Calitatea personalului didactic (4% din totalul FB)	IC ₁ Numărul cadrelor didactice universitare titulare, cu carte de munca in universitate, raportat la numărul de studenți echivalenți unitari (bugetați și cu taxă)	3,00%	4,00%	4,00%
		IC ₂ Numărul de profesori universitari titulari raportat la numărul de studenți echivalenți unitari (bugetați și cu taxă)	1,00%	0,00%	0,00%
	I.B. Potentialul de dezvoltare a personalului didactic (4,5 % din totalul FB)	IC ₃ Numărul de conferențieri universitari titulari raportat la numărul de studenți echivalenți unitari (bugetați și cu taxă)	1,00%	1,00%	0,00%
		IC ₄ Numărul cadrelor didactice universitare titulare, cu titlul științific de doctor, raportat la numărul de studenți echivalenți unitari (bugetați și cu taxă)	1,50%	1,50%	1,50%
		IC ₅ Numărul cadrelor didactice universitare titulare, sub 35 de ani, raportat la numărul de studenți echivalenți unitari (bugetați și cu taxă)	2,00%	2,00%	2,00%
II. Impactul cercetării științifice asupra procesului didactic (9% din totalul FB)	II.A. Nivelul performanțelor în cercetarea științifică (7 % din totalul FB)	IC ₆ Nivelul performanțelor în cercetarea științifică (indicator cu structura complexa)	7,00%	7,00%	5,00%
	II.B. Modalitățile de valorificare a capacității de cercetare științifică (2% din totalul FB)	IC ₇ Ponderea studenților echivalenți unitari din ciclurile de studii de masterat și doctorat (pentru anul 2009 și studii aprofundate în lichidare) în totalul studenților echivalenți unitari (bugetați și cu taxă)	1,00%	0,00%	0,00%
		IC ₈ Raportul (procentual) dintre valoarea contractelor de cercetare-proiectare și totalul veniturilor universității	1,00%	1,00%	0,50%
III. Baza materială (3,5% din totalul FB)	III.A. Calitatea bazei materiale (2,5% din totalul FB)	IC ₉ Valoarea cheltuielilor pentru dotari și investiții raportată la numărul de studenți fizici (bugetați și cu taxă), cu excepția studenților înscriși la învățământ la distanță	1,50%	1,50%	1,50%
		IC ₁₀ Valoarea cheltuielilor materiale raportată la numărul de studenți fizici (bugetați și cu taxă), cu excepția studenților înscriși la învățământ la distanță	1,00%	1,00%	1,00%
	III.B. Calitatea mijloacelor de documentare (1% din totalul FB)	IC ₁₁ Valoarea cheltuielilor pentru achiziția de cărți, reviste și manuale, raportată la numărul de studenți fizici (bugetați și cu taxă), cu excepția studenților înscriși la învățământ la distanță.	1,00%	1,00%	0,50%
IV. Managementul universitar (9% din totalul FB)	IV.A. Calitatea managementului academic, administrativ și financiar (7% din totalul FB)	IC ₁₂ Ponderea cheltuielilor pentru investiții din alocațiile bugetare primite de universități destinate acestui scop	0,50%	0,00%	0,00%
		IC ₁₃ Calitatea totală a managementului academic și administrativ (indicator cu structură complexă)	3,00%	3,00%	3,00%
		IC ₁₄ Ponderea veniturilor din alte surse decât alocațiile bugetare în totalul veniturilor universității	2,00%	2,00%	2,00%
		IC ₁₅ Ponderea veniturilor din alte surse decât alocațiile bugetare cheltuite pentru dezvoltarea instituțională în totalul veniturilor universității	1,50%	3,00%	2,00%
	IV.B. Calitatea serviciilor sociale și administrative studențești (2% din totalul FB)	IC ₁₆ Calitatea serviciilor sociale și administrative studențești (indicator cu structură complexa)	2,00%	2,00%	2,00%
V. Educație permanentă (în 2009: 0% din totalul FB)		IC ₁₇ Dezvoltarea educației permanente din universități (pilotare)	0,00%	0,00%	0,00%
			30,00%	30,00%	25,00%



Note:

¹ Pentru lista completă a domeniilor, criteriilor, standardelor, indicatorilor și valorilor acestora, consultați secțiunea imediat următoare.

² *Metodologia de evaluare externă, standardele, standardele de referință și lista indicatorilor de performanță a ARACIS*, București, 2006, p. 18. Documentul este disponibil online la adresa http://www.aracis.ro/uploads/164/Metodologie_de_evaluare_externa.pdf.

³ Pentru lista completa a indicatorilor consultați Anexa 1 a materialului.

⁴ Sursa: CNFIS, *Propunere privind metodologia de repartizare a alocațiilor bugetare destinate finanțării de bază pentru anul 2008*, București, accesat la 9 februarie 2008, disponibil la adresa <http://cnfis.ro/fb2008/Propunere-MetodologieFB2008.pdf>

⁵ Idem, p. 15.

⁶ Sursa: *Propunere privind metodologia de repartizare a alocațiilor bugetare destinate finanțării de bază în anul 2009*, CNFIS, București, decembrie 2008, disponibil la adresa: <http://cnfis.ro/fb2009/Propunere-MetodologieFB2009.pdf>

⁷ *Propunere privind metodologia de repartizare a alocațiilor bugetare destinate finanțării de bază în anul 2009*, CNFIS, București, decembrie 2008, pag. 19, disponibil la adresa: <http://cnfis.ro/fb2009/Propunere-MetodologieFB2009.pdf>

⁸ Legea 87/2006

⁹ Document disponibil la adresa http://www.aracis.ro/uploads/372/137/Raport_Monitorizare.pdf

¹⁰ Comisia de evaluare externă constata în raportul independent de evaluare faptul că „din Raport nu poate să lipsească o sinteză a punctelor tari și slabe care conduc la acordarea calificativului”

¹¹ Pentru o definiție a acestor tipuri de indicatori a se vedea Vlăsceanu et al. (2007).



Partea a III-a – CAZURILE BRITANIC ȘI EUROPEAN (*Gabriel Hâncean*)

1. Standarde și indicatori de asigurare a calității măsurați la nivelul instituțiilor de învățământ superior din Marea Britanie

Indicatorii de performanță (Performance Indicators – PIs) furnizează date comparative cu privire la performanțele înregistrate în următoarele domenii de instituțiile de învățământ superior din Regatul Unit (RU) finanțate de la bugetul public: lărgirea accesului la educația superioară (*widening participation*), rata de abandon (*student retention*), rezultatele învățării și predării (*learning and teaching outcomes*), rezultatele cercetării (*research output*) și angajarea absolvenților (*employment of graduates*). HESA (Higher Education Statistics Agency) realizează măsurătorile pentru acești indicatori pentru 4 instituții: HEFCE (Higher Education Funding Council for England), HEFCW (Higher Education Funding Council for Wales), Scottish Funding Council și Department for Employment and Learning. HESA publică datele asociate indicatorilor de performanță din 2002/03, până la data respectivă HEFCE fiind instituția care făcea publice acești indicatori pentru instituțiile menționate mai devreme. Din 2002/03, HESA publică anual rapoarte cu privire la măsurătorile realizate la nivelul PIs. Conform HESA, PIs nu sunt *league tables*¹ și nu își propun să compare instituțiile de învățământ superior în raport cu un anumit „standard de aur” sau între ele. PIs reprezintă indicatori statistici construiți pentru a oferi o măsură obiectivă a modului în care performează o instituție de învățământ superior finanțată de la bugetul public.²

PIs acoperă următoarele domenii: indicatori cu privire la lărgirea accesului la educația superioară (*widening participation indicators*); indicatorii cu privire la ratele de abandon (*non-continuation rates*); *module completion rates*; *research output*; *employment of graduates*.

Scopul **PIs** este de a oferi informație obiectivă și validă cu privire la natura și performanțele sectorului de învățământ superior din RU; de a permite comparații între



instituții de învățământ superior similare, acolo unde acest lucru este posibil;³ de a permite instituțiilor de învățământ superior să-și transforme propria performanță într-un benchmark;⁴ de a influența dezvoltarea de politici publice în sectorul învățământului superior; de a contribui la responsabilitatea publică a învățământului superior.

(i) Indicatorii cu privire la lărgirea accesului la învățământul superior⁵ oferă informații cu privire la participarea grupurilor subreprezentate la nivelul sectorului de învățământ superior, prin raportare la nivelul populației ca întreg. Rezultatele produse prin acești indicatori sunt distribuite pe *studenți maturi*, *studenți tineri*,⁶ *studenți full-time*⁷ și *studenți part-time*. Aceste grupuri prezintă caracteristici diferite. În plus, există indicatori care măsoară proporția, la nivelul tuturor studenților, a celor care au primit din partea instituției statutul de student cu dizabilități (Disabled Students' Allowance) – tabelul T7.

(ii) Indicatorii cu privire la ratele de abandon ale studenților. Ratele de abandon sunt măsurate în două moduri. Prima constă în analiza numărului de studenți de la un an la altul⁸ (altfel spus, metoda caută să surprindă dacă studenții înscriși în primul an se mai regăsesc în anul următor) – tabelele T3 și T4. A doua modalitate constă în realizarea unor estimări cu privire la numărul de studenți despre care se așteaptă să obțină o diplomă la sfârșitul ciclului de studii – tabelul T5.

(iii) Indicatorii cu privire la rezultatele de cercetare (tabelul R1) oferă informații cu privire la cantitatea rezultatelor de cercetare raportată la resursele consumate. Există patru indicatori cu privire la rezultatele de cercetare: (a) proporția de titluri de doctor acordate per proporția de costuri aferente staff-ului academic; (b) proporția de titluri de doctor acordate per proporția de fonduri de la bugetul public alocate cercetării; (c) proporția de granturi de cercetare și contracte obținute per proporția de costuri aferente staff-ului academic; (d) proporția de granturi de cercetare și contracte obținute per proporția de fonduri alocate cercetării de la bugetul public. Valoarea 1 pentru fiecare indicator arată că instituția produce la fel ca media pe restul sectorului, valoarea sub 1 arată că instituția produce mai puțin decât media pe restul



sectorului, iar valoarea peste 1 arată că instituția produce mai mult decât media pe restul sectorului. Valorile indicatorilor sunt raportate la input-urile specifice fiecărei instituții de învățământ superior.

(iv) **Indicatorul cu privire la angajare** se bazează pe o anchetă sociologică denumită „Destinations of Leavers in Higher Education” – *ancheta DLHE*. Ancheta DLHE se realizează la nivelul absolvenților la 6 luni de la terminarea programelor de studii. Indicatorul cu privire la angajare este prezentat de HESA în tabelul E1 și reprezintă procentul de absolvenți care se angajează sau care își continuă studiile (ori ambele).

Quality Assurance Agency for Higher Education (QAA) a dezvoltat, împreună cu ceilalți actori implicați în sectorul de învățământ din RU, un set de puncte de referință cunoscut sub numele de *Academic Infrastructure* (Infrastructură Academică). Rolul *Infrastructurii Academice* este de a oferi instituțiilor de învățământ superior din Regatul Unit o formă de direcționare a propriilor politici către menținerea standardelor academice și de calitate. *Infrastructura Academică* este stabilită la nivel național, oferind instituțiilor de învățământ superior un punct de pornire comun pentru stabilirea, descrierea și asigurarea calității și a standardelor propriilor cursuri de învățământ superior. *Infrastructura Academică* este compusă din patru elemente: *Code of Practice* (Codul de practică), care face referire la managementul calității; *Frameworks for Higher Educations Qualifications, Subject Benchmark Statements* și *Programme Specification*, care asistă instituțiile de învățământ superior în stabilirea standardelor de calitate.

(i) **Code of Practice** este organizat în 10 secțiuni, fiecare dintre acestea definind principiile minime care trebuie respectate de fiecare instituție de învățământ superior. Cele 10 secțiuni ale *Code of Practice* acoperă aspecte ce țin de: programele de cercetare post-universitare (secțiunea 1); responsabilitatea instituției de a furniza aranjamentele educaționale necesare ce garantează obținerea unui titlu (secțiunea 2); studenții cu dizabilități (secțiunea 3); evaluarea externă a calității educației furnizate (secțiunea 4); memoriile și nemulțumirile celor care studiază cu privire la calitatea



serviciilor educaționale furnizate de instituție (secțiunea 5); procedurile și procesele de evaluare a studenților (secțiunea 6); design-ul, aprobarea, monitorizarea și evaluarea interne ale programelor de studii (secțiunea 7); planificarea și orientarea în carieră a studenților (secțiunea 8); învățarea prin practică (secțiunea 9); și admiterea la programele instituției de învățământ superior (secțiunea 10).

(ii) Cadrul calificărilor în învățământul superior (*Frameworks for Higher Educations Qualifications*) reprezintă un punct de referință important pentru furnizorii de educație (conform QAA), deoarece îi asistă pe aceștia în menținerea standardelor academice și în dialogul cu actorii implicați (studenți, părinți, angajatori etc.) cu privire la rezultatele și atributele pe care le prezintă fiecare calificare.

(iii) Benchmark-urile de disciplină (*Subject Benchmark Statements*) reprezintă un mijloc pentru comunitatea academică de a descrie natura și caracteristicile unei anumite discipline sau arii disciplinare. Aceste benchmark-uri definesc ceea ce oferă coerență și identitate unei anumite discipline de studiu și ceea ce trebuie așteptat din partea unui absolvent în termeni de abilități și competențe într-o anumită arie disciplinară. În consecință, stabilirea benchmark-urilor de disciplină permite stabilirea clară a caracteristicilor academice și a standardelor programelor de studii.

(iv) Specificațiile programelor de studii (*Programme Specifications*) reprezintă descrierea concisă a rezultatelor de învățare pe care un program de studii de învățământ superior își propune să le producă, precum și a mijloacelor prin care aceste rezultate sunt obținute și demonstrate.



Investește în OAMENI

Tabelul nr. 6. Standardele și indicatorii de performanță măsurați de HESA (cazul RU), în baza cărora este alocată finanțarea de la buget către instituțiile de învățământ superior publice din RU⁹

Categorie	Standard	Indicatori
Feedback	Abandonul programelor de studii de către studenți	Rata de abandon de la un an la altul
		Rata de abandon prin realizarea de estimări
Input	Lărgirea accesului la învățământul superior	Numărul studenților maturi
		Numărul studenților tineri
		Numărul studenților full-time
		Numărul studenților part-time
		Numărul studenților cu dizabilități
Output	Rezultatele de cercetare	Proporția de titluri de doctor acordate per proporția de costuri aferente staff-ului academic
		Proporția de titluri de doctor acordate per proporția de fonduri de la bugetul public alocate cercetării
		Proporția de granturi de cercetare și contracte obținute per proporția de costuri aferente staff-ului academic
		Proporția de granturi de cercetare și contracte obținute per proporția de fonduri de la bugetul public alocate cercetării
	Gradul de angajare	Procentul de absolvenți care se angajează
		Procentul de absolvenți care își continuă studiile



UNIUNEA EUROPEANĂ

MINISTERUL MUNCII,
FAMILIEI ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFONDUL SOCIAL EUROPEAN
POSD DRU
2007-2013

5

INSTRUMENTE STRUCTURALE
2007-2013MINISTERUL EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII ȘI INOVĂRII
OIPOSDRU

2. Modele de standarde și indicatori generali de asigurare a calității măsurate la nivelul instituțiilor de învățământ superior din Europa

2.1. Set de standarde și indicatori de evaluare a calității, adaptat după François Tavenas (2004)¹⁰

STANDARD: Calitatea studenților la examenul de admitere

Ind1: Notele obținute la examenul de admitere.

Măsurarea indicatorului trebuie să ia în calcul populația de studenți care provin din același sistem de educație și sub-populațiile de studenți care provin din sisteme de educație diferite (situație în care se impune utilizarea unui sistem standardizat de notare).

Ind2: Originea socială a studenților.

Valorile acestui indicator pot fi asociate cu rata de succes (rata de absolvire a unui program de studii universitare) sau cu durata medie a studiilor. În plus, valorile oferă posibilitatea construcției unui profil al diversității sociale a unui program / instituții.

Ind3: Proporția studenților care provin din afara ariei obișnuite de recrutare a programului / instituției.

Sind3.1: proporția studenților care provin din afara regiunii;

Sind3.2: proporția studenților care provin din afara țării;

Sind3.3: proporția studenților care provin din afara Europei (rata de recrutare internațională, exceptând Europa, pentru cazul universităților europene).

Valorile indicatorului / subindicatorilor trebuie să țină cont de următoarea distincție: studenți înregistrați full-time în cadrul programului și studenți care iau parte în cadrul programului ca rezultat al mobilității.

Valorile indicatorului reprezintă o modalitate de măsurare a gradului de „atractivitate” a instituției / programului de studii.

Ind4: Rata de admitere – raportul dintre numărul celor declarați admiși în cadrul programului de studii și numărul total de aplicanți.



UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII,
FAMILIEI ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



FONDUL SOCIAL EUROPEAN
POS DRU
2007-2013

7



INSTRUMENTE STRUCTURALE
2007-2013



MINISTERUL EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII ȘI INOVĂRII
OIPOSDRU



Numărul celor declarați admiși poate varia în funcție de natura procedurilor de admitere: fie numărul celor declarați admiși este variabil, fie este impus (*numerus clausus*).

Valorile acestui indicator măsoară calitatea și atractivitatea instituției / programului de studii.

STANDARD: Performanța studenților

Ind5: Rata de continuare a studiilor înregistrată la sfârșitul primului an.

Sind5.1: Numărul studenților care rămân în cadrul programului de studii după primul an.

Sind5.2: Numărul studenților care rămân în cadrul instituției după primul an, indiferent de programul de studii.

Ind6: Măsuri pentru integrarea și supervizarea noilor studenți (înscriși în primul an al programului de studii).

Indicatorul măsoară importanța pe care instituția o acordă sarcinii fundamentale de a pregăti studenți, prin programele pe care le pune la dispoziție pentru păstrarea acestora în cadrul propriilor programe de studii.

Ind7: Timpul mediu necesar unui student pentru a absolvi un program educațional.

Ind8: Rata de absolvire / rata de succes – numărul de studenți care finalizează un program de studii raportat la numărul de studenți înmatriculați în primul an al programului de studii.

Ind9: Rata de angajare după absolvire.

STANDARD: Nivelul activității de cercetare

Ind10: Proporția personalului activ angajat în cercetare.

Sind10.1: Numărul de doctoranzi supervizați.

Sind10.2: Numărul de granturi de cercetare / contracte de cercetare obținute.

Sind10.3: Numărul de lucrări publicate.

Variația indicatorului / indicatorilor este influențată de modul în care este definit personalul angajat în cercetare (profesorii care ocupă un post didactic, persoanele asociate unităților care dezvoltă activități de cercetare etc.).

Ind11: Raportul dintre doctoranzi și profesorii care ocupă un post universitar.



Ind12: Raportul dintre valoarea totală a finanțării obținute pentru cercetare și numărul de profesori. Variația indicatorului este dependentă de mecanismele naționale de finanțare a cercetării. Indicatorul este relevant în special în situațiile în care cercetarea este finanțată pe bază de granturi obținute prin concurs de cercetători individuali sau de echipe de cercetare.

Ind13: Numărul sau proporția cercetătorilor full-time la nivelul corpului profesoral. Variația indicatorului exprimă intensitatea cercetării la nivel instituțional. Indicatorul este distorsionat de domeniul academic și de țara în care este măsurat.

Ind14: Media granturilor de cercetare obținute prin contract per profesor.

STANDARD: Productivitatea activității de cercetare

Ind15: Raportul doctoranzi – profesori.

Ind16: Raportul publicații – profesor.

Indicatorul măsoară output-ul de cercetare și este puternic dependent de modul în care e definită „publicația” (de ex., articole științifice în anumite jurnale, monografii, articole publicate la anumite edituri).

Ind17: Index-ul citărilor.

Indicatorul face referire la impactul publicațiilor măsurat de ISI.

Ind18: Raportul dintre patente și profesori.

Indicatorul poate fi măsurat doar în acele domenii ale cercetării unde descoperirile și invențiile pot fi patentate.

Ind19: Premii și distincții.

Indicatorul măsoară calitatea recunoscută a cercetătorilor. În ciuda acestui lucru, indicatorul este discutabil, din cauza faptului că unele instituții au fost acuzate că practică activități de lobby pentru a determina obținerea unor astfel de premii și distincții pentru cercetare.

STANDARD: Nivelul resurselor alocate pentru predare și cercetare

Ind20: Raportul studenți – profesori.



Indicatorul presupune stabilirea termenilor raportului: studenți full-time sau studenți înregistrați; statusul profesorilor; cantitatea de timp petrecută de profesori pentru anumite părți ale activității lor de bază – predare în diferite programe de studii și la diferite nivele, cercetare, servicii aduse comunității; programul student-profesor.

Ind21: Raportul studenți – personal academic auxiliar.

Ind22: Raportul dintre personalul auxiliar și tehnic – profesori.

Ind23: Raportul dintre bugetul utilizat și numărul de studenți.

Variația indicatorului definește eficiența relativă a instituțiilor. Totuși, acest indicator este dependent de sistemul național de finanțare și se aplică doar sectorului public de învățământ.

Ind24: Raportul dintre resursele materiale și numărul de studenți.

Sind24.1: Raportul dintre numărul de studenți și spațiul destinat predării.

Sind24.2: Raportul dintre numărul de studenți și suprafața destinată lecturii.

Sind24.3: Raportul dintre numărul de studenți și suprafața destinată cercetării/laboratoarelor.

Sind24.4: Raportul dintre numărul de calculatoare și numărul de studenți.

Sind24.5: Raportul dintre numărul de titluri bibliografice de specialitate și numărul de studenți.

STANDARD: Practicile referitoare la guvernare și management universitar

Ind25: Componenta structurilor de decizie.

Sind25.1: Prezența reprezentanților profesorilor, personalului didactic, administrativ, ai studenților, absolvenților sau ai grupurilor socio-economice interesate în structurile administrative, senat, sau în comisii de cercetare / studii.

Sind25.2: Numărul reprezentanților profesorilor, personalului didactic, administrativ, ai studenților, absolvenților sau ai grupurilor socio-economice interesate în structurile administrative, senat, sau în comisii de cercetare / studii.

Sind25.3: Metoda de alegere a reprezentanților profesorilor, personalului didactic, administrativ, ai studenților, absolvenților sau ai grupurilor socio-economice interesate în structurile administrative, senat, sau comisii de cercetare / studii.



Ind26: Existența mecanismelor de recunoaștere a participării studenților în structurile care reglementează viața universitară.

Ind27: Existența mecanismelor selective de alocare a resurselor bugetare (criteriile de alocare a resurselor bugetare la nivelul diferitelor unități ale instituției).

Ind28: Diversitatea surselor de finanțare măsurată prin luarea în considerare a: alocărilor de granturi de la buget; taxelor de studiu; finanțării de cercetare obținute prin competiție; contractelor de cercetare publice și private; donațiilor.

Indicatorul măsoară gradul de autonomie reală a instituției.

Ind29: Existența mecanismelor de planificare instituțională (politici strategice).

Ind30: Rata de înlocuire / stabilitate a personalului academic.

Sind30.1: Rata de înlocuire / stabilitate a personalului academic în ansamblu.

Sind30.2: Rata de înlocuire / stabilitate a profesorilor / cadrelor didactice.

Variația indicatorului este dependentă și de statutul personalului academic / didactic definit la nivel național. Prin urmare, comparațiile inter-țări sunt imposibile.

Ind31: Existența mecanismelor de dezvoltare a programelor interdisciplinare de cercetare.

Sind31.1: Politicile și aranjamentele instituționale.

Sind31.2: Numărul de programe cu componente de interdisciplinaritate.

Sind31.3: Numărul de profesori implicați în activități interdisciplinare.

Sind31.4: Numărul de centre de cercetare interdisciplinară.

Ind32: Nivelul de calitate al predării și existența politicilor de evaluare.

Sind32.1: Evaluări ale profesorilor realizate de studenți ca formă de monitorizare a performanțelor de predare.

Sind32.2: Evaluarea cursurilor realizată de experți externi.

Sind32.3: Evaluări ale unităților academice și de cercetare, cu accent atât pe activitățile de predare, cât și pe activitățile de cercetare.

Sind32.4: Existența politicilor de evaluare a predării și a cercetării.

Sind32.5: Existența politicilor de evaluare a cercetării.

Ind33: Gradul de adaptabilitate instituțională.



Sind33.1: Numărul de programe de studii / de cercetare nou apărute.

Sind33.2: Numărul de programe la care se renunță.

Sind33.3: Numărul de programe semnificativ modificate.

Sind33.4: Perioada de timp medie în care se stabilesc noi programe.

Ind34: Gradul de deschidere al universităților la mediul în care funcționează.

Sind34.1: Numărul de situații în care universitățile se implică prin diferite activități la nivel local (acorduri cu instituții ale comunității locale).

Sind34.2: Numărul de afaceri locale stabilite ca urmare a activității de cercetare derulate de universități.

Sind34.3: Numărul de locuri de muncă creat la nivel local ca urmare a activității de cercetare derulate de universități.

Sind34.4: Cantitatea de servicii de sănătate furnizate la nivel local de universitate (în cazul facultăților de medicină).

Sind34.5: Contribuțiile realizate la viața culturală a regiunii (în cazul universităților de artă).

Sind34.6: Contribuțiile realizate la educația adulților din regiune.

Ind35: Gradul de deschidere al universităților la nivel internațional.

Sind35.1: Proporția studenților implicați în programele de studii din străinătate.

Sind35.2: Proporția studenților străini implicați în propriile programe de studii.

Sind35.3: Existența aranjamentelor instituționale necesare pentru susținerea mobilităților studențești.

Sind35.4: Numărul de acorduri bilaterale încheiate cu universități străine.

Sind35.5: Numărul de programe oferite în cooperare cu instituții străine care conduc la acordarea unor titluri dublu recunoscute.

Sind35.6: Numărul de profesori / cadre didactice implicate activ în rețele internaționale de cercetare.

Sind35.7: Gradul de participare al universității la reviste internaționale prin publicații.

Sind35.8: Numărul de acorduri formale pentru cooperare internațională în domeniul cercetării.



Investește în OAMENI

Tabelul nr. 7. Set de standarde și indicatorii de evaluare a calității propus de D. Van Damme

Tipul de standard	Denumirea standardului	Indicatorii de măsurare
Input (SI)	SI.1. Infrastructura fizică / materială și umană (finanțarea, clădirile, facilitățile de predare și învățare, facilități auxiliare de susținere a activității didactice)	SI.I.1.1. Resursele adecvate și facilitățile
	SI.2. Numărul staff-ului calificat (cadrelor didactice)	SI.I.2.1. Cantitatea și calitatea personalului didactic
	SI.3. Studenții (recrutarea, selecția și înscrierea studenților)	SI.I.3.1. Cerințele de admitere a studenților (cele de pe hârtie și modul în care acestea se conformează realității) SI.I.3.2. Politicile formale și informale de acces și de înscriere a studenților în cadrul instituției / programului de studii
Proces (SP)	SP.1. Misiunea și obiectivele instituției / programului de studii (obiectivele bazate pe o anumită filosofie educațională, valorile, cadrul de referință)	SP.I.1.1. Existența unei misiuni strategice clar definite SP.I.1.2. Existența unor obiective educaționale clar definite (inclusiv procese de planificare și îmbunătățire continuă a acestora) SP.I.1.3. Corespondența dintre obiectivele educaționale și descriptorii de la nivel de calificare (a se vedea Dublin Descriptors for Bachelor's and Master's Degree)



UNIUNEA EUROPEANĂ

MINISTERUL MUNCII,
FAMILIEI ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFONDUL SOCIAL EUROPEAN
POSD DRU
2007-2013

13

INSTRUMENTE STRUCTURALE
2007-2013MINISTERUL EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII ȘI INOVĂRII
OIPOSDRU

Investește în OAMENI

Partea a III-a – Cazurile britanic și european

	SP.2. Procesele de învățare eficientă (condițiile necesare cu privire la design-ul de curriculum, suporturile de curs, procedurile de evaluare a realizărilor studenților – testare, examinare, abordările didactice și mediile de învățare / predare care să faciliteze, să asigure și să conducă la o învățare eficientă din partea studenților	SP.I.2.1. Relația dintre curriculum, conținutul suporturilor de curs și abordările didactice, pe de o parte, și obiectivele programului, pe de cealaltă parte SP.I.2.2. Durata programată și durata reală a studiilor, creditele SP.I.2.3. Timpul alocat consultațiilor acordate studenților SP.I.2.4. Caracteristicile evaluării studenților
Output (SO)	SO.1. Gradul de realizare a obiectivelor programului	SO.I.1.1. Gradul în care cunoștințele, aptitudinile și competențele absolvenților satisfac descriptorii specifici calificării obținute SO.I.1.2. Gradul de angajare pe piață a absolvenților
	SO.2. Eficiența	SO.I.2.1. Utilizarea eficientă a resurselor instituției / programului de studii (raportul Input / Output)
Feedback (SF)	SF.1. Managementul intern eficient al calității	SF.I.1.1. Prezența și funcționarea unor proceduri interne eficiente de evaluare a calității, prin care studenții, absolvenții, cadrele didactice, angajatorii, și alți actori furnizează date de evaluare a instituției sau programului de studii SF.I.1.2. Modalitățile prin care informația de evaluare colectată prin procedurile interne este transformată în aranjamente eficiente de îmbunătățire și inovare a calității și gradul în care aceste aranjamente sunt integrate în cultura organizațională a instituției
	SF.2. Feedback-ul cu privire la planificarea strategică	SF.I.2.1. Modalitățile prin care instituția este capabilă să dezvolte politici și strategii de schimbare și îmbunătățire SF.I.2.2. Prezența strategiilor organizaționale eficiente de creștere a echității și a participării studenților



Investește în OAMENI

Partea a III-a – Cazurile britanic și european

Tabelul nr. 8. Setul de standarde și indicatorii de evaluare a calității ce corespund modelului CIPOF¹¹

Categorii	Standarde	Indicatori
Context	Infrastructura materială / fizică și umană	Resursele adecvate și facilitățile
Input	Selecția și admiterea studenților	Calitatea și cantitatea staff-ului academic
		Cerințele de admitere
		Admitere / înscrierea și accesul studenților
Proces	Misiunea și obiectivele	Misiune strategică și obiective clar definite
	Procesele de învățare eficientă	Correspondența dintre obiectivele educaționale și descriptorii de la nivelul calificării
		Relația dintre curriculum, conținuturile de disciplină și abordările didactice, pe de o parte, și obiectivele programelor de studii, pe de cealaltă parte
		Durata studiilor, sarcinile studenților și consultațiile pentru studenți
Output	Realizarea obiectivelor	Correspondența dintre rezultatele învățării și descriptorii de la nivelul calificării
		Impactul asupra pieței muncii și societății
	Eficiența	Utilizarea eficientă a resurselor de input pentru realizarea output-urilor
Feedback	Management intern eficient al calității	Proceduri interne eficiente de evaluare a calității
		Aranjamentele cu privire la managementul eficient al calității și al inovării
	Planificare strategică	Capacitate de schimbare strategică și procese de îmbunătățire / ameliorare
		Strategii organizaționale eficiente de îmbunătățire a calității și participării studenților



UNIUNEA EUROPEANĂ

MINISTERUL MUNCII,
FAMILIEI ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFONDUL SOCIAL EUROPEAN
POSDRU
2007-2013

15

INSTRUMENTE STRUCTURALE
2007-2013MINISTERUL EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII ȘI INOVĂRII
OIPOSDRU

Note:

¹ Tehnica „Ranking / table leagues” prin care se realizează ierarhii comparative între organizații în termeni de performanță implică aspecte metodologice discutabile, deoarece își propune să ofere o perspectivă comparativă în termeni de performanță la nivelul unui set divers de instituții de învățământ superior (Vlăsceanu et al., 2007, p. 79).

² Vezi în acest sens informațiile disponibile pe <http://www.hesa.ac.uk>, secțiunea destinată indicatorilor de performanță.

³ În ciuda faptului că HESA nu definește indicatorii de performanță ca fiind *league tables*, aceștia pot fi totuși folosiți la realizarea de comparații între instituții de învățământ cu grijă și doar pe perechi. Potrivit HESA, utilizarea indicatorilor de performanță PIs în realizarea de tabele comparative, care să acopere toate instituțiile de învățământ superior, ar fi lipsită de semnificație datorită eterogenității sectorului învățământului superior la nivel de misiune și de conținut. Totuși, în vederea unor comparații inter-instituționale transversale, au fost generați indicatori și benchmark-uri, care însă nu au putut acoperi toate aspectele referitoare la performanțele unei instituții de învățământ superior.

⁴ A se vedea definiția acestui concept în documentul de față.

⁵ Tabelele de prezentare T1, T2 și T7, în standardizarea realizată de HESA din 2002/03 până în prezent.

⁶ Prin *student tânăr* se înțelege studentul care, la data de 30 septembrie a anului universitar în care este înregistrat ca intrând în instituția de învățământ superior, are vârsta de sub 21 de ani.

⁷ Este vorba de studenții înregistrați în cadrul instituției de învățământ superior ca „full-time”, adică cei pentru care durata unui curs nu este mai mică de 24 de săptămâni.

⁸ Se folosește aici conceptul de „entrant to an institution” – studentul care a început un program de studii la o anumită instituție. Tabelele T3, prin care sunt reprezentate datele măsurate la nivelul „entrants”, nu iau în calcul studenții care se transferă de la o instituție de învățământ la alta. Studenții care migrează de la o instituție de învățământ la alta în direcția obținerii aceleași diplome, ca și cei care reiau studiile după 1 an, sunt măsurați prin tabelele T5, fiind înregistrați la categoria „starters”.

⁹ Adaptare după informațiile disponibile la <http://www.hesa.ac.uk>.

¹⁰ În „Quality Assurance: A Reference System for Indicators and Evaluation Procedures”, European University Association, disponibil la <http://www.eua.be>.

¹¹ Acronimul CIPOF provine de la categoriile de indicatori Context, Input, Process, Output, Feedback.



Partea a IV-a – Propunere de indicatori de evaluare a calității în vederea proiectării unui Proces de benchmarking la nivelul instituțiilor de învățământ superior din România (Liviu Andreescu, Magdalena Balica, Bogdan Florian, Gabriel Hâncean, Marian Preda și Manuela Stănculescu)

NOTĂ EXPLICATIVĂ

Tabelul de mai jos conține o serie de propuneri privind adaptarea metodologiei de evaluare a calității folosită în prezent de ARACIS la nevoile unui proces de benchmarking instituțional specific instituțiilor de învățământ superior.

Tabelul de mai jos respectă structura metodologiei de asigurare a calității folosită în prezent de ARACIS. Sunt urmărite întocmai Domeniile de asigurare a calității, criteriile și standardele existente, motiv pentru care ele nu au mai fost incluse în tabel. Tabelul conține indicatorii folosiți în prezent de ARACIS, precum și propunerile de îmbunătățire și adaptare a acestora la procesul de benchmarking. În dezvoltarea indicatorilor am avut în vedere nivelul de analiză instituțional (al instituției de învățământ superior) și nu pe cel al subdiviziunilor acestei instituții (facultăți, departamente etc.) sau al programelor de studii. Acest aspect constituie o condiție esențială a oricărui proces de benchmarking: colectarea și analiza datelor de la instituții comparabile și pe niveluri de analiză clar definite. De aceea, considerăm necesar ca, pornind de la o metodologie de analiză la nivelul instituției de învățământ superior, să fie mai apoi dezvoltate instrumente specifice pentru fiecare nivel de analiză dorit (fie că este vorba despre subdiviziuni ale instituțiilor de învățământ superior, fie că este vorba de tipuri sau niveluri de programe de studii).

În urma analizei efectuate de echipa noastră asupra metodologiei existente am ajuns la concluzia că, în unele cazuri, indicatorii folosiți în prezent de ARACIS nu permit o măsurare obiectivă (fie numerică, fie nominală), fiind din acest punct de vedere nepotrivii unui proces de benchmarking, care se bazează în primul rând pe operații statistice și pe utilizarea unor date comparabile. De aceea, după cum veți observa în tabel, am propus mai multe soluții de operaționalizare a indicatorilor existenți pentru a permite măsurarea acestora, fără a schimba însă sensul lor. Propunerile noastre urmăresc colectarea de date ușor comparabile și utile, care să permită realizarea unui proces de benchmarking la nivel instituțional.

Am folosit o diferențiere a indicatorilor existenți în indicatori de input (de intrare), de proces, de output și de outcome, care diferențiază din punct de vedere metodologic relația dintre resursele folosite în cadrul activității instituțiilor de învățământ superior și rezultatele acestor activități. Rezultatele, sau produsele, reprezintă un punct foarte important în procesul de benchmarking, permițând analiza comparativă dintre instituții.

Am propus introducerea unor indicatori noi care corespund direcțiilor strategice de dezvoltare la nivel european și național în domeniul învățământului superior, mai ales în contextul implementării Procesului Bologna în România. În opinia noastră, acești indicatori lipseau din metodologia ARACIS.

Nu în ultimul rând, trebuie menționat că materialul de față este complementar cu materialul „Propunere de indicatori de performanță în vederea proiectării unui proces de benchmarking la nivelul instituțiilor de învățământ superior din România”. Recomandăm parcurgerea acestuia pentru explicațiile de natură metodologică referitoare la benchmarking în general.



UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII,
FAMILIEI ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



FONDUL SOCIAL EUROPEAN
POS DRU
2007-2013



INSTRUMENTE STRUCTURALE
2007-2013



MINISTERUL EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII ȘI INOVĂRII
OIPOSDRU



LISTAREA INDICATORILOR CUPRINȘI ÎN *Ghidul activităților de evaluare a calității programelor de studii universitare și a instituțiilor de învățământ superior* ȘI A INDICATORILOR SUPLEMENTARI PROPUȘI

A. Domeniul pentru asigurarea calității CAPACITATE INSTITUȚIONALĂ

Cod (cf. metodologiei ARACIS)	Indicatorul	Tipul indicatorului	Tipul modificării	Observații
A1.1.1	Misiune și obiective (Instituția este înființată și funcționează conform legii) *Statut juridic propriu (DA/NU) *Act de înființare (DA/NU) *Cartă Universitară (DA/NU)	Input	operaționalizat	Formularea existentă „misiunea și obiectivele...” nu permite măsurarea. Propunem ca acest indicator să fie măsurat dihotomic pentru fiecare dintre documentele menționate.
A1.1.2	Integritate academică (Cod de etică și practici și mecanisme de aplicare a codului) *Instituția are un Cod de etică aprobat de Senatul instituției conform prevederilor legale în vigoare (DA/NU) *Frecvența întrunirilor comisiei de etică (numeric) *Numărul și tipul cazurilor discutate de comisia de etică (nivel măsurare scală)	Proces Proces	operaționalizat	Au fost adăugați 2 indicatori care pot fi măsurați numeric.
P_CINST 1	Combaterea „fraudelor intelectuale” (a. În rândul corpului profesoral; b. În rândul studenților) *Sunt folosite instrumente software specializate de identificare a „fraudelor intelectuale” (DA/NU) *Există prevederi privind „frauda intelectuală în documentele administrative ale instituției (DA/NU) *Numărul de lucrări de doctorat/licență/master în care au fost identificate cazuri de plagiat în anul universitar precedent *Există o preocupare la nivel instituțional pentru dezvoltarea unei culturi a diminuării fenomenului de „fraudă intelectuală” în rândul studenților și a corpului	Input Input Proces	indicator nou	Propunem introducerea acestor indicatori deoarece combaterea plagiatului reprezintă o componentă importantă a procesului de asigurare a unui climat academic favorabil dezvoltării și inovării științifice.



UNIUNEA EUROPEANĂ

MINISTERUL MUNCII,
FAMILIEI ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFONDUL SOCIAL EUROPEAN
POS DRU
2007-2013INSTRUMENTE STRUCTURALE
2007-2013MINISTERUL EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII ȘI INOVĂRII
OIPOSDRU

Investește în OAMENI

Partea a IV-a – Propunere de indicatori de evaluare a calității în vederea proiectării unui Proces de benchmarking la nivelul instituțiilor de învățământ superior din România

	profesoral? (organizarea de training-uri, crearea unor registre etc.)			
A1.1.3	Răspundere și responsabilitate publică (proceduri de auditare internă) *Raport de audit intern al calității (DA/NU) *Raport de audit extern al calității (DA/NU) *Raport de audit financiar-contabil (DA/NU) *Structuri instituționale pentru audit (nominal) (DA/NU) *Instituția are un Departament de Asigurare a Calității constituit conform normelor legale în vigoare (DA/NU) *Există prevederi specifice sau rapoarte privind învățământul la distanță (DA/NU)	Proces Proces Proces Input Input	operaționalizat	Au fost adăugați indicatori care pot fi măsurați dihotomic sau nominal.
A1.2.1	Sistem de conducere, mecanisme de alegere *Prezența reprezentanților studenților, alumnilor sau ai grupurilor socio-economice interesate, în structurile administrative, senat, sau comisii de cercetare/studii (pentru fiecare categorie în parte) (DA/NU) *Sistemul de selectare a reprezentanților studenților se bazează pe votul exprimat de studenți (DA/NU)	Input Proces	operaționalizat	Au fost adăugați indicatori care pot fi măsurați dihotomic.
A1.2.2	Management strategic *Instituția are un plan operațional strategic aprobat de Senatul universitar (DA/NU) *Instituția deține rapoarte anuale de activitate? (DA/NU) *Durata vizată de planul strategic (ani....)	Input	operaționalizat	A fost adăugat un indicator care poate fi măsurat numeric.
A1.2.3	Administrație eficace/eficientă *Existența unor sisteme de monitorizare a studenților, absolvenților și resurselor umane (baze de date actualizate) (DA/NU) *Datele privind studenții înmatriculați în instituția de învățământ superior sunt verificabile în Registrul Matricol Unic (DA/NU) *Instituția de învățământ superior utilizează un sistem software specializat de management universitar (DA/NU) *Raportul personal academic/personal administrativ *Raportul personal administrativ/număr studenți *Instituția deține situații actualizate privind numărul și încadrarea persoanelor angajate și poate declara aceste date conform categoriilor din fișa vizitei *Instituția deține situații actualizate privind numărul și înmatricularea studenților pe nivel de studii și poate declara aceste date conform categoriilor din fișa vizitei	Input Input Input Input	operaționalizat	Au fost adăugați indicatori care pot fi măsurați numeric sau dihotomic



UNIUNEA EUROPEANĂ

MINISTERUL MUNCII,
FAMILIEI ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFONDUL SOCIAL EUROPEAN
POS DRU
2007-2013INSTRUMENTE STRUCTURALE
2007-2013MINISTERUL EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII ȘI INOVĂRII
OIPOSDRU

Investește în OAMENI

Partea a IV-a – Propunere de indicatori de evaluare a calității în vederea proiectării unui Proces de benchmarking la nivelul instituțiilor de învățământ superior din România

A2.1.1	<p>Spații de învățământ, cercetare și pentru alte activități (Spații pentru laboratoare didactice, dotate corespunzător programului de studii. Laboratoarele de cercetare dispun de echipamente ce corespund cerințelor minime)</p> <p>*Raportul dintre numărul (sau suprafața) spațiilor destinate procesului educațional deținute în proprietate de instituția de învățământ superior și numărul (sau suprafața) spațiilor destinate procesului educațional închiriate sau aflate în proprietatea altor instituții</p> <p>*Există un plan de investiții pentru spații destinate procesului educațional și de cercetare (DA/NU)</p> <p>*Ponderea cheltuielilor pentru investiții în baza materială</p> <p>*Ponderea cheltuielilor pentru investiții în materiale și instrumente de învățare</p> <p>*Numărul cadrelor didactice titulare care au un spațiu de lucru propriu în universitate (un birou, un calculator)</p> <p>*Numărul doctoranzilor la zi care au un spațiu de lucru propriu în universitate (un birou, un calculator)</p> <p>*Raportul dintre numărul de studenți și suprafața spațiului (sau numărul de spații) destinat predării</p> <p>*Raportul dintre numărul de studenți și suprafața destinată cercetării/laboratoarelor</p>	<p>Input</p> <p>Proces</p> <p>Input</p> <p>Input</p> <p>Input</p> <p>Input</p> <p>Input</p> <p>Input</p>	operaționalizat	Au fost adăugați indicatori care pot fi măsurați numeric sau dihotomic.
A2.1.2	<p>Dotare (Sălile de predare/seminarizare sunt dotate cu echipamente tehnice de predare, învățare și comunicare care facilitează activitatea fiecărui cadru didactic și receptivitatea fiecărui student)</p> <p>*Ponderea sălilor care au în dotare echipamente tehnice folosite în activitățile specifice (de exemplu: videoproiector, computer cu conexiune la internet, smartboard, alte echipamente) în totalul sălilor existente</p> <p>*Număr de licențe pentru software-ul folosit în procesul educațional (se va preciza denumirea fiecărui program în parte cu numărul de licențe aferente; fac excepție sistemele de operare [Windows]) raportat la numărul de calculatoare utilizate în universitate</p> <p>*Număr de calculatoare/număr total studenți</p>	<p>Input</p> <p>Input</p> <p>Input</p>	operaționalizat	Au fost adăugați indicatori care pot fi măsurați numeric.
A2.1.3.	<p>Resurse financiare</p> <p>*Există o strategie de atragere de resurse financiare altele decât cele de la bugetul de stat? (doar pentru instituțiile de învățământ superior care primesc</p>	Proces	operaționalizat	Au fost adăugați indicatori care pot fi măsurați.



UNIUNEA EUROPEANĂ

MINISTERUL MUNCII,
FAMILIEI ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFONDUL SOCIAL EUROPEAN
POS DRU
2007-2013INSTRUMENTE STRUCTURALE
2007-2013MINISTERUL EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII ȘI INOVĂRII
OIPOSDRU

Investește în OAMENI

Partea a IV-a – Propunere de indicatori de evaluare a calității în vederea proiectării unui Proces de benchmarking la nivelul instituțiilor de învățământ superior din România

	<p>finanțare de bază de la buget)</p> <p>*Total venituri din sume primite din surse bugetare drept finanțare de bază și alocații bugetare de stat cu destinație specială (în RON), în ultimul an financiar pentru care s-a finalizat bilanțul contabil</p> <p>*Venituri proprii din taxe și alte activități (în RON), în ultimul an financiar pentru care s-a finalizat bilanțul contabil</p> <p>*Veniturile obținute din școlarizarea studenților (în RON) în ultimul an financiar pentru care s-a finalizat bilanțul contabil</p> <p>*Venituri din programe și proiecte de cercetare cu finanțare națională (în ultimul an financiar pentru care s-a finalizat bilanțul contabil) (în RON)</p> <p>*Venituri din programe și proiecte de cercetare cu finanțare internațională (în ultimul an financiar pentru care s-a finalizat bilanțul contabil) (în RON)</p> <p>*Venituri obținute din sponsorizări și donații (în ultimul an financiar pentru care s-a finalizat bilanțul contabil) (în RON)</p> <p>*Venituri obținute din serviciile oferite de instituție pe bază de contract (în ultimul an financiar pentru care s-a finalizat bilanțul contabil) (în RON)</p> <p>*Venituri pentru burse (în RON), în ultimul an financiar pentru care s-a finalizat bilanțul contabil</p> <p>*Total cheltuieli pentru activități de cercetare științifică, proiectare, consultanță și expertiză (în ultimul an financiar pentru care s-a finalizat bilanțul contabil) (în RON)</p> <p>*Total cheltuieli salariale în bani și în natură (în ultimul an financiar pentru care s-a finalizat bilanțul contabil) (în RON)</p> <p>*Valoarea execuției bugetare (total venituri și total cheltuieli) (în RON)</p>	<p>Input</p> <p>Input</p> <p>Input</p> <p>Input</p> <p>Input</p>		
A2.1.4	<p>Sistemul de acordare a burselor și altor forme de sprijin material pentru studenți (Regulament de acordare a burselor și a altor forme de sprijin material)</p> <p>*Numărul și tipurile de burse acordate de instituția de învățământ superior pe cicluri de studii (licență/master)</p> <p>*Numărul și tipurile de burse acordate de instituția de învățământ superior pentru studenții înmatriculați la forma de învățământ la distanță în funcție de ciclul de studii (licență/masterat)</p> <p>*Ponderea resurselor proprii în fondul de burse pe facultăți</p>	<p>Input</p> <p>Input</p>	operaționalizat	Au fost adăugați indicatori care pot fi măsurați.
P_CINST2	<p>Transparență publică (fie dihotomic, fie nominal, în funcție de mijlocele de informare publică folosite: broșuri tipărite/pagină de internet/avizier/la cerere la secretariat, etc.)</p>	Proces	indicator nou	Propunem adăugarea acestui indicator deoarece transparența publică reprezintă unul dintre criteriile deosebit de



UNIUNEA EUROPEANĂ


 MINISTERUL MUNCII,
FAMILIEI ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU

 FONDUL SOCIAL EUROPEAN
POS DRU
2007-2013

 INSTRUMENTE STRUCTURALE
2007-2013

 MINISTERUL EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII ȘI INOVĂRII
OIPOSDRU


Investește în OAMENI

Partea a IV-a – Propunere de indicatori de evaluare a calității în vederea proiectării unui Proces de benchmarking la nivelul instituțiilor de învățământ superior din România

	<p>*Carta Universitară este disponibilă: (a. La bibliotecă; b. Pe website; c. Alte puncte de informare publică (care.....))</p> <p>*Planului Strategic de Dezvoltare este disponibil: (a. La bibliotecă; b. Pe website; c. Alte puncte de informare publică (care.....))</p> <p>*Rapoartele de evaluare a activității pe facultăți/departamente sunt disponibile: (a. La bibliotecă; b. Pe website; c. Alte puncte de informare publică (care.....))</p> <p>*Rapoartele de audit instituțional sunt disponibile: (a. La bibliotecă; b. Pe website; c. Alte puncte de informare publică (care.....))</p> <p>*Criteriile și procedurile de selectare și înscriere a studenților sunt disponibile: (a. La bibliotecă; b. Pe website; c. Alte puncte de informare publică (care.....))</p> <p>*Procedurile și criteriile de selectare și angajare a resurselor umane sunt disponibile: (a. La bibliotecă; b. Pe website; c. Alte puncte de informare publică (care.....))</p> <p>*Rapoartele comisiei de etică sunt disponibile: (a. La bibliotecă; b. Pe website; c. Alte puncte de informare publică (care.....))</p> <p>*Alte tipuri de proceduri și rezultate ale implementării instrumentelor de evaluare a calității sunt disponibile: (a. La bibliotecă; b. Pe website; c. Alte puncte de informare publică (care.....))</p>			importante în procesele instituționale de asigurare a calității.
P_CINST3	<p>Participarea personalului la programe de formare profesională</p> <p>*Instituția de învățământ superior deține o strategie/politică/plan/program de formare profesională continuă a angajaților (dihotomic)</p> <p>*Rata de participare a personalului la programe de formare (pe tipuri de program, categorii de angajați)</p> <p>*Ponderea cheltuielilor pentru formarea profesională continuă a angajaților în bugetul total</p>	<p>Input</p> <p>Output</p> <p>Output</p>	indicator nou	Propunem adăugarea acestui indicator deoarece participarea personalului la programe de formare profesională reprezintă un indicator important al deschiderii mediului academic spre inovare, cercetare și performanță.
C4.1.1	<p>Raportul dintre numărul de cadre didactice și studenți</p> <p>*Raportul dintre numărul de cadre didactice cu norma de baza în universitate și numărul de studenți înmatriculați, în funcție de obiectivele programului</p> <p>*Îndeplinirea cerințelor legale pentru ocuparea posturilor didactice</p> <p>*Strategia de selectare și angajare a personalului didactic și de cercetare (dihotomic)</p> <p>*Criterii de selectare și angajare a personalului didactic și de cercetare (nominal)</p> <p>*Distribuția pe grade didactice pe sexe (asistent, lector, conferențiar, profesor, profesor cu drept de conducere de doctorat) a corpului profesoral</p> <p>*Numărul mediu de norme didactice legal constituite pe cadru didactic</p>	<p>Input</p> <p>Input</p> <p>Input</p> <p>Input</p>	transferat de la domeniul „Managementul calității”- operaționalizate.	<p>Indicatorul a fost transferat în aria „Capacitate Instituțională” din motive de coerență tematică. Capacitatea instituțională ține și de calitatea personalului didactic din universitate.</p> <p>Au fost adăugați indicatori care pot fi măsurați.</p>



UNIUNEA EUROPEANĂ

MINISTERUL MUNCII,
FAMILIEI ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFONDUL SOCIAL EUROPEAN
POS DRU
2007-2013INSTRUMENTE STRUCTURALE
2007-2013MINISTERUL EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII ȘI INOVĂRII
OIPOSDRU

Investește în OAMENI

Partea a IV-a – Propunere de indicatori de evaluare a calității în vederea proiectării unui Proces de benchmarking la nivelul instituțiilor de învățământ superior din România

	<ul style="list-style-type: none"> *Raportul dintre numărul de norme legal constituite și numărul de studenți *Numărul mediu de norme didactice legal constituite pe cadru didactic, în funcție de gradele didactice (asistent, lector, conferențiar, profesor, profesor cu drept de conducere doctorat) *Concurența pentru ocuparea posturilor (numărul mediu de candidați înscriși la concursurile de ocupare a posturilor, diferențiat pe educație/cercetare și administrativ) *Numărul cadrelor didactice care dețin mai mult de un post la o universitate din România (anul universitar precedent) *Numărul cadrelor didactice care au susținut activități de predare sau cercetare la o instituție de învățământ superior și/sau de cercetare din afara țării (se va preciza titlul cursului/al proiectului precum și numele instituției) *Ponderele cadrelor didactice care dețin un titlu academic în domeniul de studii în cadrul căruia activează *Raportul doctoranzi – profesori cu drept de conducere de doctorat în instituție *distribuția corpului studentesc pe ani, nivel de studii și gen *distribuția corpului studentesc pe mod de organizare a studiilor 	<p>Input Input Input</p> <p>Input</p> <p>Input Input</p> <p>Input Input</p>		
--	---	---	--	--



UNIUNEA EUROPEANĂ


 MINISTERUL MUNCII,
FAMILIEI ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU

 FONDUL SOCIAL EUROPEAN
POS DRU
2007-2013

 INSTRUMENTE STRUCTURALE
2007-2013

 MINISTERUL EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII ȘI INOVĂRII
OIPOSDRU


B. Domeniul pentru asigurarea calității EFICACITATE EDUCAȚIONALĂ

Cod (cf. metodologiei ARACIS)	Indicatorul	Tipul indicatorului	Tipul modificării	Observații
B1.1.1	<p>Principii ale politicii de admitere la programele de studiu oferite de instituție</p> <p>*Distribuția mediilor obținute la examenul de admitere, pe tranșe de notare (sub 5, 5-6, 6-7, 7-8, 8-9, 9-10) – se șterge</p> <p>*Ponderea studenților în funcție de studiile absolvite anterior înscrierii în ciclul de studii (pentru ciclul de studii de licență se va indica profilul pe care l-au absolvit în liceu; pentru masterat – specializarea obținută la licență; pentru doctorat – specializarea obținută atât la licență, cât și la masterat) – se șterge</p> <p>*Rata de admitere pe ciclu de studii (licență/masterat/doctorat)</p> <p>*Instituția de învățământ superior deține documente aprobate de Senatul universitar care precizează metodologia de admitere (DA / NU)</p>	Input Input Input	operaționalizat	Au fost adăugați indicatori care pot fi măsurați.
B1.1.2	<p>Practici de admitere. Lărgirea accesului la învățământul superior:</p> <p>*Ponderea studenților maturi în total studenți (peste 30 de ani)</p> <p>*Ponderea studenților înscriși la sistemul de învățământ cu frecvență redusă</p> <p>*Ponderea studenților cu dizabilități</p> <p>*Ponderea studenților care provin din grupuri dezavantajate (orfani, familii dezorganizate, mediu rural, familii sărace, grupuri etnice dezavantajate [rromi])</p> <p>*Structura corpului studentesc pe sexe și nivel de studii</p>	Input Input Input Input Input	modificat	Propunem păstrarea denumirii și înlocuirea indicatorilor din motive de relevanță și măsurabilitate, precum și pentru concordanța cu politicile europene în domeniul lărgirii accesului la învățământul universitar.
B1.2.1	<p>Structura programelor de studiu</p> <p>*În programă sunt clar specificate obiectivele generale și specifice ale programului (DA/NU)</p> <p>*Programele de studii au fișe ale disciplinelor și programe analitice pentru fiecare curs și laborator (DA /NU)</p> <p>*Programa analitică/fișa disciplinei specifică în mod clar strategiile de</p>	Input Input	operaționalizat	Au fost adăugați indicatori care pot fi măsurați. Introducerea unui indicator privind existența fișei disciplinei este necesară deoarece aceasta reprezintă un document care atestă, cel puțin la nivelul proiectării didactice, faptul că fiecărei discipline îi sunt atribuite obiective specifice /



UNIUNEA EUROPEANĂ

MINISTERUL MUNCII,
FAMILIEI ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFONDUL SOCIAL EUROPEAN
POS DRU
2007-2013INSTRUMENTE STRUCTURALE
2007-2013MINISTERUL EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII ȘI INOVĂRII
OIPOSDRU

Investește în OAMENI

Partea a IV-a – Propunere de indicatori de evaluare a calității în vederea proiectării unui Proces de benchmarking la nivelul instituțiilor de învățământ superior din România

	predare-învățare (DA /NU)	Input		competente / strategii de predare și învățare / credite / sistem de evaluare etc. (Propunem aici și o listă a disciplinei care poate avea valoare orientativă).
B1.2.2	<p>Diferențiere în realizarea programelor de studiu. Relevanța programelor de studiu</p> <p>*În alcătuirea programelor de studii sunt luate în considerare descrierile calificărilor corespunzătoare domeniului de activitate (DA/NU)</p> <p>*Raportul dintre numărul de cursuri obligatorii și cele opționale, pe ani de studiu și ciclul de studii (se va regăsi în cadrul indicatorilor specifici pentru fiecare domeniu de studii în parte)</p> <p>*Numărul de specializări pe care îl poate alege un student pe parcursul ciclurilor de studii oferite de universitate</p> <p>*Există o procedură de recunoaștere a ECTS (DA/NU)</p> <p>*Numărul de studenți care au făcut apel la procedura de recunoaștere a ECTS</p> <p>*Există mecanisme de evaluare colegială a programelor de studii, împreună cu studenți, cu absolvenți și cu reprezentanți ai angajatorilor (DA/NU)</p> <p>*Ponderea cursurilor revizuite/cursurilor eliminate/cursurilor nou introduse în cadrul unui program de studii pentru fiecare ciclu de studii în parte (licență/master/doctorat)</p>	<p>Input</p> <p>Input</p> <p>Input</p> <p>Input</p> <p>Proces</p> <p>Input</p> <p>Output</p>	operaționalizat	<p>Propunem unificarea cu B1.2.3</p> <p>În conformitate cu metodologiile specifice de calculare a creditelor transferabile (sistemul ECTS), propunem o serie de indicatori care, alături de cei existenți deja în Metodologia ARACIS, să poată măsura relevanța programelor de studii. Acești indicatori sunt necesari și din perspectiva legii 288/2004 privind implementarea în România a sistemului de credite transferabile.</p>
B1.2.3			eliminat	Unificat cu B.1.2.2. pentru a evita suprapunerile.
B2.1.1	<p>Valorificare prin capacitatea de a se angaja pe piața muncii (% absolvenți angajați)</p> <p>*Ponderea absolvenților care se angajează conform calificării în primele 6 luni după absolvire</p> <p>*Ponderea absolvenților care se angajează în primele 6 luni de la absolvire, indiferent de calificare</p>	<p>Outcome</p> <p>Outcome</p>	operaționalizat	Au fost adăugați indicatori care pot fi măsurați.
B2.1.2	<p>Valorificarea calificării prin continuarea studiilor universitare (% absolvenți care continuă studiile)</p> <p>*Rata de tranziție de la programul de licență către programul de master</p> <p>*Rata de tranziție de la programul de master către programul doctoral</p>	<p>Outcome</p> <p>Outcome</p>	operaționalizat	Au fost adăugați indicatori care pot fi măsurați.
C2.1.2	<p>Correspondența dintre diplome și calificări</p> <p>*Correspondența dintre competențele menționate în suplimentul de</p>		transferat de la domeniul	Indicatorul a fost transferat în aria „Eficacitate Educațională” din motive de coerență tematică.



UNIUNEA EUROPEANĂ


 MINISTERUL MUNCII,
FAMILIEI ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU

 FONDUL SOCIAL EUROPEAN
POS DRU
2007-2013

 INSTRUMENTE STRUCTURALE
2007-2013

 MINISTERUL EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII ȘI INOVĂRII
OIPOSDRU


Investește în OAMENI

Partea a IV-a – Propunere de indicatori de evaluare a calității în vederea proiectării unui Proces de benchmarking la nivelul instituțiilor de învățământ superior din România

	diplomă și descriptorii de la nivelul calificării	Input	„Managementul Calității” și operaționalizat	
B2.1.3	Nivelul de satisfacție al studenților cu privire la mediul de învățare/dezvoltare		eliminat	Propunem unificarea cu C.5.1.4 pentru coerență și măsurabilitate.
B2.1.4	Centrarea pe student a metodelor de învățare *Numărul cadrelor didactice care au e-mail/pagina web personală pentru tematica cursurilor predate *Numărul mediu de ore de consultații cu studenții pe cadru didactic *Instituția centralizează rezultatele evaluărilor cursurilor de către studenți (DA/NU) *Numărul de recomandări de îmbunătățire a cursurilor care au fost transmise cadrelor în urma analizei evaluărilor realizate de studenți <i>*există proceduri de evaluare a cursurilor</i>	Input Proces Input Output	operaționalizat	Au fost adăugați indicatori care pot fi măsurați.
B2.1.5	Orientarea în carieră a studenților *Raportul dintre numărul de îndrumători sau tutori de an și numărul de studenți *Numărul de experți angajați ai instituției de învățământ superior care dețin competențe specifice domeniului orientării în carieră (scală) *Numărul de ore de consultanță pe un universitar oferite studenților pentru orientarea în carieră (scală) *Ponderea studenților care au beneficiat de serviciile de consiliere în anul universitar anterior	Proces Input Proces Output	operaționalizat	Au fost adăugați indicatori care pot fi măsurați.
B3.1.1	Programarea cercetării *Instituția are o strategie pe termen mediu și lung (minim 4 ani) cu privire la derularea activităților de cercetare/innovare *Obiectivele strategiei sunt formulate cu referire la: a. Cadru/Strategia națională; b. Cadru/Strategia europeană; c. Ambele situații	Input Input	operaționalizat	Au fost adăugați indicatori care pot fi măsurați dihotomic.
B.3.1.2	Realizarea cercetării *Numărul contractelor instituționale de cercetare, din care: • CNCSIS • Europene • Internaționale *Suma totală alocată contractelor de cercetare/proiectelor (pentru anul	Outcome Outcome	operaționalizat	Au fost adăugați indicatori care pot fi măsurați.



UNIUNEA EUROPEANĂ

MINISTERUL MUNCII,
FAMILIEI ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFONDUL SOCIAL EUROPEAN
POS DRU
2007-2013INSTRUMENTE STRUCTURALE
2007-2013MINISTERUL EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII ȘI INOVĂRII
OIPOSDRU

Investește în OAMENI

Partea a IV-a – Propunere de indicatori de evaluare a calității în vederea proiectării unui Proces de benchmarking la nivelul instituțiilor de învățământ superior din România

	<p>universitar anterior) raportată la numărul de norme didactice legal constituite și de cercetare ocupate</p> <p>*Raportul dintre fondurile obținute din competiții pentru granturi de cercetare și contracte și fondurile de la bugetul public alocate cercetării</p> <p>*Raportul dintre normele de cercetare și normele didactice legal constituite</p> <p>*Numărul normelor didactice legal constituite implicate în programe de cercetare</p> <p>*Numărul total de norme de cercetare plătite din contracte de cercetare</p> <p>*Numărul doctoranzilor care au primit finanțare pentru deplasări (participare la conferințe, ateliere de lucru, scoli de vara, etc.) din bugetul instituției de învățământ superior</p>	<p>Outcome</p> <p>Outcome</p> <p>Outcome</p> <p>Outcome</p> <p>Outcome</p>		
B.3.1.3	<p>Valorificarea cercetării</p> <p>*Număr de centre de cercetare/de consultanță și număr de rapoarte de cercetare pe centre de cercetare</p> <p>*Numărul articolelor (titlurilor) publicate în reviste acreditate CNCSIS B și B+ raportat la normele didactice legal constituite</p> <p>*Numărul articolelor (titlurilor) publicate în baze de date internaționale (cu indicarea ISSN-ului publicației) raportat la normele didactice legal constituite</p> <p>*Numărul de cărți publicate (titluri) la edituri cu ISBN raportat la normele didactice legal constituite</p> <p>*Număr de lucrări (titluri) cuprinse în publicațiile unor conferințe naționale (cu ISBN sau ISSN) raportat la normele didactice legal constituite</p> <p>*Număr de lucrări (titluri) cuprinse în publicațiile unor conferințe internaționale (cu ISBN sau ISSN) raportat la normele didactice legal constituite</p> <p>* Tipul și numărul de premii și distincții academice/științifice obținute în ultimul an</p>	<p>Output</p> <p>Output</p> <p>Output</p> <p>Output</p> <p>Output</p> <p>Output</p> <p>Output</p>	operaționalizat	Au fost adăugați indicatori care pot fi măsurați.
P_EDU1	<p>Eficiența procesului educațional</p> <p>*Rata de abandon pe cohorte (la nivel de licență, master, doctorat)</p> <p>*Durata medie de absolvire a unui program educațional (la nivel de</p>	<p>Output</p> <p>Proces</p>	indicatori noi	Propunem acești indicatori deoarece sunt relevanți pentru eficiența procesului educațional, sunt măsurabili și corespund indicatorilor colectați la



UNIUNEA EUROPEANĂ

MINISTERUL MUNCII,
FAMILIEI ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFONDUL SOCIAL EUROPEAN
POS DRU
2007-2013INSTRUMENTE STRUCTURALE
2007-2013MINISTERUL EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII ȘI INOVĂRII
OIPOSDRU

Investește în OAMENI

Partea a IV-a – Propunere de indicatori de evaluare a calității în vederea proiectării unui Proces de benchmarking la nivelul instituțiilor de învățământ superior din România

	<p>licență, master, doctorat) *Raportul dintre numărul de studenți care promovează examenul de licență, master, doctorat și numărul de studenți înscriși în ultimul an al programului *Distribuția absolvenților de licență, respectiv master, pe tranșe de medii generale obținute la finalul studiilor (% între 5-6; 6-7; 7-8; 8-9; 9-10)</p>	Output Output		nivel național de către INS.
P_EDU2	<p>Mobilități *Ponderea studenților implicați în programele de studii din străinătate (pe nivel de studii) *Ponderea studenților străini implicați în programele de studii ale instituției (pe nivel de studii) *Existența aranjamentelor instituționale necesare pentru susținerea mobilităților studențești (DA/NU) *Numărul de programe oferite în cooperare cu instituții străine care conduc la acordarea unor titluri dublu recunoscute *Durata medie în luni per normă didactică legal constituită a mobilităților cadrelor didactice *Durata medie în luni per student a mobilităților studenților</p>	Output Output Input Output Proces Proces	indicatori noi	<p>Propunem acești indicatori deoarece sunt relevanți pentru deschiderea universitarilor către spațiul universitar european și internațional. Indicatorii propuși sunt măsurabili dihotomic sau numeric.</p> <p>Criteriul „Mobilități” trebuie introdus în metodologia de evaluare și benchmarking având în vedere faptul ca reprezintă o dimensiune fundamentală a Procesului Bologna, concretizat prin „Declarația de la Bologna” (1999).</p>
P_EDU3	<p>Contribuțiile realizate la educația adulților *Numărul programelor de formare profesională continuă acreditate/neacreditate derulate (an calendaristic anterior) *Numărul de absolvenți ai programelor de formare profesională continuă acreditate derulate (an calendaristic anterior)</p>	Output Output	indicatori noi	<p>Propunem introducerea acestui criteriu deoarece implicarea universității în viața comunității reprezintă un element important de evaluare a deschiderii și flexibilității față de nevoile de educație și formare existente în lumea muncii. De asemenea, acest indicator devine relevant în contextul accesului universităților la fonduri structurale care vizează programe de educație a adulților.</p>



UNIUNEA EUROPEANĂ

MINISTERUL MUNCII,
FAMILIEI ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFONDUL SOCIAL EUROPEAN
POS DRU
2007-2013INSTRUMENTE STRUCTURALE
2007-2013MINISTERUL EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII ȘI INOVĂRII
OIPOSDRU

Investește în OAMENI

Partea a IV-a – Propunere de indicatori de evaluare a calității în vederea proiectării unui Proces de benchmarking la nivelul instituțiilor de învățământ superior din România

C. Domeniul pentru asigurarea calității MANAGEMENTUL CALITĂȚII

Cod (cf. metodologiei ARACIS)	Indicatorul	Tipul indicatorului	Tipul modificării	Observații
C1.1.1	Comisie centrală de asigurare a calității (DA/NU) Comisie de asigurare a calității pe programe (DA/NU)	Input Input	nemodificat	
C1.1.2	Politici și strategii de asigurare a calității (DA/NU)	Input	nemodificat	
C2.1.1	Regulament privind inițierea, aprobarea și evaluarea periodică a programelor de studii (DA/NU) *Sistem de monitorizare a programelor de studiu pe bază de informații și date (DA/NU)	Input Input	adăugat un indicator	Propunem adăugarea acestui indicator deoarece acesta verifică dacă alături de regulament există și un sistem de implementare a procesului de evaluare periodică a programelor de studii.
C2.1.2	Correspondența dintre diplome și calificări		transferat la domeniul: „Eficacitate educațională”	Indicatorul a fost transferat în aria „Eficacitate Educațională” din motive de coerență tematică.
C3.1.1	Regulament privind evaluarea și notarea studenților (DA/NU). Proceduri de evaluare și examinare specifice *Regulamentul este disponibil pe website-ul instituției de învățământ superior (DA/NU) *Regulamentul cuprinde proceduri de evaluare și examinare clar specificate (DA/NU)	Proces Input	operaționalizat	Au fost adăugați indicatori care pot fi măsurați dihotomic.
C3.1.2	Proceduri de evaluare și examinare specifice		unificat cu C3.1.1.	Propunem unificarea cu C3.1.1. pentru evitarea suprapunerilor și pentru coerența internă a indicatorului.
C3.6.1	Sistem informatic de colectare, prelucrare și analiză a datelor cu privire la evaluarea și asigurarea calității *Numărul de persoane deținătoare de competențe de colectare/prelucrare și analiză a datelor care au în fisa postului responsabilități de colectare/prelucrare și analiză a datelor cu privire la evaluarea și asigurarea calității	Input	operaționalizat	Au fost adăugați indicatori care pot fi măsurați dihotomic.



UNIUNEA EUROPEANĂ

MINISTERUL MUNCII,
FAMILIEI ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFONDUL SOCIAL EUROPEAN
POS DRU
2007-2013INSTRUMENTE STRUCTURALE
2007-2013MINISTERUL EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII ȘI INOVĂRII
OIPOSDRU

Investește în OAMENI

Partea a IV-a – Propunere de indicatori de evaluare a calității în vederea proiectării unui Proces de benchmarking la nivelul instituțiilor de învățământ superior din România

	*Raportul de evaluare internă a calității din instituția de învățământ superior cuprinde analize comparative cu alte universități din țară sau străinătate (DA/NU)	Output		
C3.7.1	Informații și date, calitative și cantitative, corecte și actuale despre calificări, programe, personalul didactic, facilitățile de cercetare (DA/NU)		nemodificat	
C4.1.1.				
C4.1.2	Evaluarea colegială periodică *Există rapoarte privind evaluarea colegială periodică (DA/NU) *Rapoartele de evaluare conțin recomandări pentru ameliorarea activității cadrelor didactice (DA/NU)	Outcome Outcome	operaționalizat	Au fost adăugați indicatori care pot fi măsurați dihotomic.
C4.1.3	Evaluarea personalului didactic de către studenți		unificat cu B.2.1.4.	Propunem unificarea cu B2.1.4 care include indicatori cu privire la evaluările realizate de studenți.
C4.1.4	Evaluarea de către managementul universității *Instituția deține o metodologie de evaluare multi-criterială a cadrelor didactice (DA/NU) *Instituția deține și poate face dovada existenței instrumentelor de evaluare a cadrelor didactice (DA/NU) *Metodologia, criteriile și instrumentele de evaluare a cadrelor didactice au fost supuse dezbaterii publice în cadrul instituției de învățământ superior și sunt disponibile spre consultare pentru public (DA/NU)	Input Output Output	operaționalizat	Au fost adăugați indicatori care pot fi măsurați dihotomic.
C5.1.1	Resurse de învățare, în biblioteci sau centre de cercetare, gratuite pentru fiecare program de studii *Număr de titluri de cărți existente în bibliotecă (din care pentru împrumut...) *Număr de titluri împrumutate/consultate de către studenți în decursul unui an *Număr de titluri recente (mai noi de 5 ani) existente în bibliotecă *Numărul studenților care dețin permis valabil la biblioteca instituției de învățământ superior (anul universitar precedent) *Numărul de locuri la sala de lectură/număr total de studenți *Suma totală a achizițiilor (de carte și reviste/jurnale academice) pentru bibliotecă pentru anul universitar anterior	Input Outcome Input Outcome Input Input	operaționalizat	Au fost adăugați indicatori care pot fi măsurați numeric.



UNIUNEA EUROPEANĂ

MINISTERUL MUNCII,
FAMILIEI ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFONDUL SOCIAL EUROPEAN
POS DRU
2007-2013INSTRUMENTE STRUCTURALE
2007-2013MINISTERUL EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII ȘI INOVĂRII
OIPOSDRU

Investește în OAMENI

Partea a IV-a – Propunere de indicatori de evaluare a calității în vederea proiectării unui Proces de benchmarking la nivelul instituțiilor de învățământ superior din România

	*Instituția asigură accesul gratuit al studenților și cadrelor didactice la baze de date internaționale (online) de reviste academice	Input		
C5.1.2	Strategii actualizate de predare, conforme cu fiecare curs, cu caracteristicile studenților, cu forma de învățământ și cu criteriile de calitate		unificat cu B1.2.1	Propunem unificarea cu B1.2.1, deoarece în absența unor modalități de măsurare a procesului educațional, singurele dovezi privind strategiile didactice se regăsesc la nivelul proiectării didactice, respectiv în fișa disciplinei.
C5.1.3	Programe de stimulare pentru studenții cu performanțe înalte și de recuperare pentru cei cu dizabilități *Există facilități pentru persoane cu dizabilități în cadrul instituției de învățământ superior (facilități de acces: lift, rampă) (DA/NU) *Facilități de învățare (instalație de sonorizare, proiecții pentru persoane cu deficiențe de vedere, programe software care facilitează accesul la informații, programe de asistență și consiliere, altele) *Instituția de învățământ superior acordă burse de merit sau alte recompense pentru studenții cu performanțe înalte (DA/NU) *Suma totală cheltuită de instituția de învățământ superior pentru astfel de burse sau recompense raportată la numărul de beneficiari *Raportul dintre numărul tutorilor care asigură servicii specifice pentru persoanele cu dizabilități și numărul de beneficiari *Număr de programe de învățare adaptate nevoilor studenților cu dizabilități *Număr de programe de învățare adaptate nevoilor studenților cu performanțe înalte	Input Input Input Outcome Outcome Outcome Outcome	operaționalizat	Au fost adăugați indicatori care pot fi măsurați numeric sau dihotomic.
C5.1.4	Servicii sociale, culturale și sportive pentru studenți (spații de cazare, bază sportivă, servicii de consiliere, ateliere etc.) *Numărul și tipurile de programe de asistență/servicii adresate studenților admiși în instituție, inclusiv grupurilor defavorizate și grupurilor cu dizabilități *Numărul studenților care apelează la serviciile/programele de asistență oferite de instituție *Numărul angajaților instituției de învățământ superior care dețin competențe specifice activităților de asistență socială/educațională și derulează activități specifice de consiliere/asistență destinate studenților *Timpul mediu alocat săptămânal serviciilor de asistență în funcție de	Input Output Input	operaționalizat	Au fost adăugați indicatori care pot fi măsurați numeric sau dihotomic.



UNIUNEA EUROPEANĂ

MINISTERUL MUNCII,
FAMILIEI ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFONDUL SOCIAL EUROPEAN
POS DRU
2007-2013INSTRUMENTE STRUCTURALE
2007-2013MINISTERUL EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII ȘI INOVĂRII
OIPOSDRU

Investește în OAMENI

Partea a IV-a – Propunere de indicatori de evaluare a calității în vederea proiectării unui Proces de benchmarking la nivelul instituțiilor de învățământ superior din România

	<p>numărul de angajați specializați și de numărul de studenți care apelează la astfel de servicii</p> <p>*Distanța de la sediul facultății până la cea mai apropiată cantină a instituției de învățământ superior din care face parte facultatea</p> <p>*Numărul locurilor din cantină raportat la numărul total al studenților</p> <p>*Numărul locurilor din cămine raportat la numărul total al studenților cu domiciliul stabil în afara localității</p> <p>*Instituția colectează informații cu privire la nivelul de satisfacție al studenților referitor la serviciile sociale, culturale și sportive oferite</p>	<p>Proces</p> <p>Input</p> <p>Input</p> <p>Input</p> <p>Input</p>		
C8.1.1	Comisia centrală pentru asigurarea calității funcționează permanent, conform prevederilor legale, cu proceduri și activități de evaluare a calității elaborate de Senat și publică anual un raport de evaluare (DA/NU)		nemodificat	
P_MC_1	<p>Rapoarte de audit intern al calității</p> <p>*Perioada de timp acoperită de un raport de audit intern</p> <p>*Există minuta dezbaterii în Senat a Raportului de audit intern</p> <p>*Au fost elaborate planuri de ameliorare pe baza raportului de audit intern</p>	<p>Proces</p> <p>Output</p> <p>Outcome</p>	indicator nou	Propunem introducerea acestui criteriu care poate măsura dacă rapoartele de audit intern au valoare operațională și stau la baza unor dezbateri și decizii privind îmbunătățirea calității.



UNIUNEA EUROPEANĂ


 MINISTERUL MUNCII,
FAMILIEI ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU

 FONDUL SOCIAL EUROPEAN
POS DRU
2007-2013

 INSTRUMENTE STRUCTURALE
2007-2013

 MINISTERUL EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII ȘI INOVĂRII
OIPOSDRU


Investește în OAMENI

BIBLIOGRAFIE

Partea I – Cadrul teoretic de referință

- Alstete, J. (1996). *Benchmarking in Higher Education: Adapting Best Practices To Improve Quality*. ASHE-ERIC Higher Education Report Series 95-5.
- Brennan, J., & Shah, T. (2000). *Managing Quality in Higher Education*. Buckingham: Open University Press.
- Charles, D., & Benneworth, P. (2002). Evaluating the Regional Contribution of an HEI: A Benchmarking Approach. HEFCE 02/23. Accesat 3 ianuarie 2009 la http://www.hefce.ac.uk/Pubs/hefce/2002/02_23.htm.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Garlick, S., & Pryor, G. (2004). *Benchmarking the University: Learning about Improvement*. Canberra: Department of Education Science and Training. Accesat 5 ianuarie 2009 la <http://www.dest.gov.au/NR/rdonlyres/7628F14E-38D8-45AA-BDC6-2EBA32D40431/2441/benchmarking.pdf>.
- HEFCE. (2003). *Benchmarking Methods and Experiences*. Consortium for Excellence in Higher Education.
- Lund, H. (1998). Benchmarking in UK Universities. CHEMS Paper 22. Accesat 8 ianuarie 2009 la <http://www.acu.ac.uk/chems/onlinepublications/930916958.pdf>.
- McKinnon, K.R., Walker, S.H., & Davis, D. (2000). *Benchmarking: A Manual for Australian Universities*. Canberra, ACT: Higher Education Division, Department of Employment, Education, and Youth Affairs.
- McNair, C.J., & Watts, T. (2006). Conceptualising the Praxis of Benchmarking through Institutional Theory. University of Wollongong, School of Accounting and Finance Working Paper Series. Accesat 11 ianuarie 2009 la <http://ro.uow.edu.au/acccfinwp/32/>.
- Meek, V.L., & van der Lee, J.J. (2005). Performance Indicators for Assessing and Benchmarking Research Capacities in Universities. UNESCO Bangkok Occasional Paper Series. Paper No. 2.
- Meyer, J.W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.



UNIUNEA EUROPEANĂ

MINISTERUL MUNCII,
FAMILIEI ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFONDUL SOCIAL EUROPEAN
POS DRU
2007-2013INSTRUMENTE STRUCTURALE
2007-2013MINISTERUL EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII ȘI INOVĂRII
OIPOSDRU

Investește în OAMENI

- Vlăsceanu, L., Grünberg, L., & Pârlea, D. (2007). *Quality Assurance and Accreditation*. Bucharest: CEPES.
- Vlăsceanu, L., & Barrows, L. C. (Eds.). (2004). *Indicators for Institutional and Programme Accreditation in Higher/Tertiary Education*. Studies on Higher Education Series. Bucharest: CEPES.
- Westerhijden, D.F. (2001). Ex oriente lux? National and Multiple Accreditations in Europe After the Fall of the Wall and After Bologna. *Quality in Higher Education*, 7, 65-75.
- Zairi, M., & Leonard, P. (1994). *Practical Benchmarking: The Complete Guide*. London: Chapman and Hall.

Partea a II-a – Cazul românesc

- Vlăsceanu, L., Grünberg, L., & Pârlea, D. (2007). *Quality Assurance and Accreditation*. Bucharest: CEPES.
- ARACIS. (2006). *Metodologia de evaluare externă, standardele, standardele de referință și lista indicatorilor de performanță a ARACIS*. București: ARACIS. Accesat 3 ianuarie 2009 la http://www.aracis.ro/uploads/164/Metodologie_de_evaluare_externa.pdf.
- CNFIS. (2008). *Propunere privind metodologia de repartizare a alocațiilor bugetare destinate finanțării de bază pentru anul 2008*. București: CNFIS. Accesat 5 februarie 2009 la <http://cnfis.ro/fb2008/Propunere-MetodologieFB2008.pdf>.

Partea a III-a – Cazurile britanic și european

- Vlăsceanu, L., & Barrows, L. C. (Eds.). (2004). *Indicators for Institutional and Programme Accreditation in Higher/Tertiary Education*. Studies on Higher Education Series. Bucharest: CEPES.
- Vlăsceanu, L., Grünberg, L., & Pârlea, D. (2007). *Quality Assurance and Accreditation*. Bucharest: CEPES.
- HESA. *Performance indicators*. Accesat 9 ianuarie 2009 la <http://www.hesa.ac.uk>.
- EUA. *Quality Assurance: A Reference System for Indicators and Evaluation Procedures*. Accesat 12 ianuarie 2009 la <http://www.eua.be>.



Investește în OAMENI

RECOMANDĂRI:

Propunem ca lista de indicatori elaborată de echipa noastră să fie urmată de o secțiune de anexe în care să fie plasate următoarele documente:

Un ghid de aplicare a setului de indicatori. Acest ghid este util evaluatorilor care vor aplica pe teren lista de indicatori. Considerăm că ar fi necesar să precizăm în cadrul ghidului: (a) tipul și natura documentelor pe care evaluatorii trebuie să le solicite instituțiilor de învățământ superior care vor intra în procedura de evaluare externă; (b) modul concret de măsurare a indicatorilor propuși (clarificări cu privire la ceea ce dorim ca indicatorii să măsoare, tipul de variație pe care fiecare indicator îl poate înregistra etc.).

Un mic manual de definire a termenilor cheie utilizați în construcția indicatorilor. Acest manual trebuie să conțină semnificațiile pe care le oferim unor termeni care, altfel, pot fi considerați ca având o valoare ambiguă (de ex., „personal administrativ”). În felul acesta, toți cei implicați în cadrul procedurilor de evaluare externă instituțională și de benchmarking vor împărtăși o semnificație comună pentru setul de termeni cheie utilizați în definirea indicatorilor.

Considerăm că cele două documente pe care le propunem reprezintă instrumente de creștere a fidelității măsurării indicatorilor și de diminuare a erorilor de colectare și de prelucrare a datelor referitoare la instituțiile de învățământ superior evaluate.



UNIUNEA EUROPEANĂ

MINISTERUL MUNCII,
FAMILIEI ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFONDUL SOCIAL EUROPEAN
POS DRU
2007-2013INSTRUMENTE STRUCTURALE
2007-2013MINISTERUL EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII ȘI INOVĂRII
OIOSDRU