

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Editia 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

## UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE “Carol I”



# MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII

- București, 2013 -

Aprobat de Senatul Universitar prin hotărârea nr. 26 din 27.03.2013	Exemplar nr.1	Pag. 1
--	---------------	--------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Editia 1/2013
	<i>SR EN ISO 9001:2008</i>		Revizia 0

**Colectivul de autori:**

**General-locotenent prof.univ.dr. Teodor FRUNZETI**  
**General de brigadă (r) prof.univ.dr. Viorel BUȚA**  
**Contraamiral de flotilă (r) prof.univ.dr. Marius HANGANU**  
**Colonel prof.univ.dr. Gheorghe CALOPĂREANU**  
**Colonel conf.univ.dr. Laurențiu DUȚESCU**  
**Colonel lect.univ.dr. Alexandru STOICA**  
**P.c.c. Ionica ȘERBAN**  
**P.c.c. Adrian SĂCUIU**

<b>Aprobat de Senatul Universitar prin hotărârea nr. 26 din 27.03.2013</b>	<b>Exemplar nr.1</b>	<b>Pag. 2</b>
--	----------------------	---------------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Editia 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

## CUPRINS

1. SCOP, OBIECTIVE ȘI DOMENII DE APLICARE .....	5
1.1. Scop .....	5
1.2. Obiective .....	6
1.3. Domenii de aplicare .....	6
2. PREZENTAREA UNIVERSITĂȚII NAȚIONALE DE APĂRARE „CAROL I” .....	7
2.1. Date de identificare .....	7
2.2. Scurt istoric .....	7
2.3. Statut juridic, misiune și valori .....	9
2.4. Organizare, conducere și administrație .....	9
2.5. Resurse umane .....	14
2.6. Baza materială .....	15
2.7. Activitatea financiară .....	16
2.8. Cercetarea științifică .....	16
2.9. Relații internaționale .....	16
3. DOCUMENTE DE REFERINȚĂ .....	16
4. DEFINIȚII ȘI ABREVIERI .....	17
4.1. Definiții .....	17
4.2. Abrevieri .....	23
5. POLITICA ȘI OBIECTIVELE ÎN DOMENIUL CALITĂȚII .....	24
5.1. Politica în domeniul calității .....	24
5.2. Obiectivele în domeniul calității .....	24
6. SISTEMUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII .....	29
6.1. Principii .....	29
6.2. Structură, funcționalitate, feedback .....	31
6.3. Indicatori de performanță .....	36
6.4. Modalități de implementare .....	38
6.6. Procesele sistemului de management al calității .....	42
6.7. Identificarea, succesiunea, interacțiunea și conducerea proceselor .....	42
6.8. Documentarea proceselor .....	45
6.9. Alocarea responsabilităților .....	46
6.10. Valorificarea și îmbunătățirea performanțelor proceselor .....	46
6.11. Controlul documentelor .....	46
6.12. Controlul înregistrărilor .....	47
7. RESPONSABILITATEA MANAGEMENTULUI .....	48
7.1. Angajamentul managementului .....	48
7.2. Orientarea spre client .....	52
7.3. Planificarea SMC .....	53
7.4. Responsabilitate, autoritate și comunicare .....	54
7.4.1. Responsabilitate și autoritate .....	54
7.4.2. Reprezentantul managementului .....	54
7.4.3. Comunicare internă .....	55
7.5. Analiza efectuată de management .....	55
7.5.1. Generalități .....	55
7.5.2. Elemente de intrare ale analizei .....	56
7.5.3. Elemente de ieșire ale analizei .....	57
8. MANAGEMENTUL RESURSELOR .....	57
8.1. Asigurarea resurselor .....	57
8.2. Asigurarea resurselor umane .....	58
8.2.1. Generalități .....	58
8.2.2. Competență, conștientizare și instruire .....	58

Aprobat de Senatul Universitar prin hotărârea nr. 26 din 27.03.2013	Exemplar nr.1	Pag. 3
--	---------------	--------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

8.3.	Asigurarea infrastructurii .....	59
8.4.	Asigurarea mediului de lucru .....	60
9.	<b>REALIZAREA PRODUSULUI</b> .....	60
9.1.	Planificarea .....	60
9.2.	Procese referitoare la relația cu clientul .....	61
9.3.	Proiectare și dezvoltare .....	62
9.4.	Aprovizionare .....	63
9.4.1	Procesul de aprovizionare .....	63
9.4.2	Procesul de achiziții publicații .....	64
9.5.	Controlul producției și al furnizării serviciului .....	64
9.6.	Validarea proceselor de producție și de furnizare servicii .....	65
9.7.	Identificare și trasabilitate .....	66
9.8.	Proprietatea clientului .....	67
9.9.	Păstrarea produsului .....	67
9.10	Controlul proceselor suport .....	67
10	<b>MĂSURARE, ANALIZĂ ȘI ÎMBUNĂTĂȚIRE</b> .....	67
10.1	Generalități .....	67
10.2	Monitorizare și măsurare .....	68
10.2.1	Satisfacția clientului .....	68
10.2.2	Auditul intern .....	68
10.2.3	Monitorizarea și măsurarea proceselor .....	70
10.2.4	Monitorizarea și măsurarea produsului .....	71
10.3	Controlul produsului neconform .....	71
10.4	Analiza datelor .....	73
10.5	Îmbunătățirea SMC .....	74
10.5.1	Îmbunătățirea continuă .....	74
10.5.2	Acțiuni corective .....	75
10.5.3	Acțiuni preventive .....	76
11.	<b>ADMINISTRAREA ȘI CONTROLUL MANUALULUI CALITĂȚII</b> .....	78
11.1	Responsabilitatea elaborării .....	78
11.1.1	Responsabilități .....	78
11.1.2	Emitere și revizie .....	78
11.1.3	Multiplicare și difuzare .....	78
11.2	Analiză și avizare .....	78
11.3	Înregistrarea modificărilor .....	79
11.4	Multiplicare .....	79
11.5	Difuzare .....	79
11.6	Evidența edițiilor și reviziilor .....	79
11.7	Păstrare și arhivare .....	79
11.8	Retragerea manualului .....	79
11.9	Scoaterea din uz .....	80
11.10	Confidențialitatea documentelor SMC .....	80
11.11	Documente asociate .....	80
	<b>ANEXĂ – LISTA PROCEDURILOR</b> .....	82

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

## 1. SCOP, OBIECTIVE ȘI DOMENII DE APLICARE

### 1.1. Scop

Manualul de management al calității (MMC) este documentul-cadru, elaborat de Universitatea Națională de Apărare „Carol I” din București, care definește ansamblul politicii de calitate a organizației, în conformitate cu cerințele standardului de referință SR EN ISO 9001- 2008.

Scopul elaborării și utilizării sale constă în:

- monitorizarea, evaluarea și îmbunătățirea eficacității proceselor desfășurate în universitate, precum și a rezultatelor politicii în domeniul calității promovate de aceasta pentru atingerea unor noi parametri de performanță;

- consolidarea unei culturi a calității și acomodarea conduitei tuturor membrilor comunității universitare cu cerințele managementului calității implementat în universitate.

- cunoașterea, de către întregul personal, a angajamentului managementului Universității Naționale de Apărare „Carol I”, prin care garantează și menține nivelul calității serviciilor educaționale, activităților de cercetare științifică, de consultanță și de documentare;

- stabilirea proceselor necesare Sistemului de management al calității (SMC) și implementarea unitară a acestora în organizație;

- organizarea măsurilor tehnico-organizatorice, mijloacelor / resurselor și metodelor utilizate pentru a demonstra capabilitatea instituției de a furniza serviciile menționate și alte activități, conform cu condițiile specificate de clienți și cu documentele de referință aplicabile, și prevenirea apariției de neconformități în toate etapele activităților sale;

- clarificarea responsabilităților, autorității și relațiilor reciproce dintre compartimentele Universității Naționale de Apărare „Carol I”, dintre managementul universitar și persoanele încadrate, cât și între acestea, în toate activitățile desfășurate care afectează calitatea activităților, serviciilor furnizate.

Acest manual servește ca document de referință prin care se asigură:

- cunoașterea, implementarea efectivă și menținerea politicii privind calitatea și atingerea obiectivelor din domeniul calității în toate activitățile desfășurate, ca bază pentru îmbunătățirea performanțelor, obținerea satisfacției clienților și menținerea încrederii în capacitatea Universității Naționale de Apărare „Carol I” de a furniza absolvenți performanți.

- efectuarea auditurilor interne ale calității, analizelor managementului și monitorizarea continuă a activităților desfășurate, precum și instruirea personalului implicat, pe o bază planificată.

- prezentarea SMC în exteriorul organizației (clienților, organismelor de certificare, altor instituții interesate).

- demonstrarea conformității SMC cu condițiile referitoare la calitate și cu cerințele standardului de referință SR EN ISO 9001:2008, în situații contractuale.

Aprobat Senatul universitar: <hr/>	Exemplar nr.1	Pag. 5
---------------------------------------	---------------	--------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

- evoluția SMC aplicat și demonstrarea potențialului Universității Naționale de Apărare „Carol I” în fața părților interesate.

- certificarea de către organisme de certificare;
- identificarea oportunităților de îmbunătățire a SMC.
- înțelegerea și conștientizarea, de către personalul Universității Naționale de Apărare „Carol I”, a importanței rolului său în asigurarea calității.

## 1.2. Obiective

Prin Manualul de management al calității implementat în universitate, se au în vedere următoarele:

- creșterea responsabilității fiecărui membru al comunității universitare în îndeplinirea propriilor atribuții în cadrul Sistemului de management al calității (SMC) prin conștientizarea importanței impactului acestora asupra calității serviciilor oferite de universitate;

- accentuarea cadrului unitar, coerent și eficace al activității structurilor organizației (academice, științifice, administrative, sociale, financiar- contabile);

- îmbunătățirea performanțelor profesionale ale membrilor comunității academice prin procesele de instruire, formare, calificare și recalificare potrivit cerințelor managementului calității;

- dezvoltarea unui sistem bine definit de alocare a resurselor materiale, financiare și informaționale pentru studenți și profesori, care să funcționeze pe baza eficienței;

- dezvoltarea strategiilor de atragere a resurselor financiare extrabugetare, în condițiile legii;

- dezvoltarea infrastructurii universității prin îmbunătățirea și diversificarea bazei materiale, astfel încât să se creeze condiții optime de studii și cercetare pentru cadrele didactice, studenți și cursanți;

- creșterea încrederii studenților, ca beneficiari ai învățământului din universitate, în rezultatele demersurilor academice, științifice și culturale ale universității;

- îmbunătățirea eficienței raporturilor cu principalii angajatori, pentru creșterea încrederii acestora în capacitatea universității de a furniza servicii care să le satisfacă exigențele;

- menținerea procentului maxim de integrare a absolvenților pe piața muncii;

- îmbunătățirea comunicării și a parteneriatului între corpul profesoral și studenți;

- asigurarea accesului imediat la documentele sistemului de management al calității și facilitarea gestionării acestora;

- asigurarea documentației de bază necesare efectuării auditului intern și extern al sistemului de management al calității.

Aprobat Senatul universitar: <hr/>	Exemplar nr.1	Pag. 6
---------------------------------------	---------------	--------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

### 1.3. Domenii de aplicare

Acest manual se aplică în activitățile de învățământ, cercetare și administrative, care se desfășoară în Universitatea Națională de Apărare „Carol I”, specifice domeniului Științe militare, informații, ordine publică și securitate națională, cu următoarele paliere de aplicare:

- activități de organizare și desfășurare a programelor de studii universitare de licență, de master și de doctorat, a programelor postuniversitare de formare și dezvoltare profesională continuă și a diferitelor cursuri specifice evoluției în carieră a cadrelor militare;

- activități de cercetare-dezvoltare, cercetare fundamentală și cercetare aplicativă;

- activități de valorificare a rezultatelor obținute;

- activități suport de pregătire și instruire a personalului Universității Naționale de Apărare „Carol I”;

- activități de dezvoltare a facilităților și serviciilor în sprijinul cercetării;

- activități de instruire și perfecționare, pe bază de contracte, pentru agenți economici și instituții publice;

- activități didactice în cadrul disciplinelor de specialitate;

- activități administrative.

Prevederile MMC se aplică și pentru toate tipurile de procese specifice categoriilor de proiecte de cercetare la care participă Universitatea Națională de Apărare „Carol I”, independent sau în parteneriat cu instituții de învățământ, unități de profil de cercetare-dezvoltare și agenții economici.

## 2. PREZENTAREA UNIVERSITĂȚII NAȚIONALE DE APĂRARE „CAROL I”

### 2.1. Date de identificare

a) Denumire: Universitatea Națională de Apărare „Carol I” din București.

b) Sediul Social: România, București, Șos. Panduri, nr. 68-72, sectorul 5, cod poștal 0300145.

Tel: (004021)3194880;

Fax: (004021)319.48.66;

E-mail: @unap.ro

c) Însemne aprobate de Senatul universitar: emblemă - imagine simbolizând învățământul, știința și cultura; sigiliu; drapel cu emblema Universității pe fond bleu; imn : Tu, Alma Mater (muzica: Marcel Dragomir, text Nicolae Dan Frunteletă); ținută de ceremonie - robă și tocă, **pentru membrii senatului universitar**.

d) Domenii de activitate: învățământ și cercetare științifică.

<b>Aprobat Senatul universitar:</b> _____	<b>Exemplar nr.1</b>	<b>Pag. 7</b>
--	----------------------	---------------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

## 2.2. Scurt istoric

Înființată la 08.08.1889, sub denumirea de „Școala Superioară de Război”, prin Înaltul Decret Regal, nr. 2073, al Regelui „Carol I”, devenită, în timp, „Academia Militară”, „Academia Militară Generală”, „Academia de Înalte Studii Militare”, „Universitatea Națională de Apărare”, respectiv denumirea actuală pe care a primit-o la 25.08.2005, prin Hotărârea de Guvern nr. 969, Universitatea Națională de Apărare „Carol I” a împlinit, la 08.08.2011, 122 de ani de existență.

Învățământul din instituție a înregistrat perioade de reorganizare a cursurilor, în sens intensiv, pe timpul celor două războaie mondiale, participând astfel la asigurarea necesarului de comandanți și ofițeri de stat major care au condus campaniile militare de apărare a țării.

De-a lungul timpului, absolvenții acestei instituții au constituit principalul factor dinamizator al procesului de modernizare a armatei și a învățământului militar superior.

În îndelungata sa istorie, universitatea a pregătit 114 promoții de studenți.

Procesul educațional din Universitatea Națională de Apărare „Carol I” s-a dezvoltat și s-a perfecționat continuu, în pas cu transformările pe care le-au cunoscut învățământul românesc și Armata României.

Exigențele principiilor asumate de România, ca parte semnatară a Declarației de la Bologna, privind constituirea unui spațiu european al învățământului superior, au reprezentat un reper important pentru Universitatea Națională de Apărare „Carol I” în activitatea de evaluare și optimizare a învățământului și cercetării științifice din instituție, în acord cu specificul misiunii și cu solicitările beneficiarilor, determinate de noul statut al României, acela de stat membru al Uniunii Europene și al Alianței Nord-Atlantice.

Universitatea și-a concentrat eforturile pe diversificarea ofertei educaționale la toate ciclurile de studii universitare, dezvoltarea cercetării științifice și realizarea de programe din cadrul procesului life long learning (LLL).

S-au creat condiții pentru implementarea a noi specializări de licență, prin obținerea autorizării de funcționare provizorie a acestora.

Au fost acreditate mai multe programe de studii universitare de master, care acoperă o largă gamă de pregătire, la acest nivel, pentru viitori angajați ai structurilor armatei. Având în vedere aria de aplicabilitate a cunoștințelor acumulate, la unele dintre aceste programe s-au înregistrat solicitări și din partea unor structuri cu atribuții în domeniul ordinii publice și siguranței naționale sau alte instituții ale statului. În baza acreditării acestor programe, universitatea a dobândit și calitatea de Instituție Organizatoare de Studii Universitare de Masterat.

De asemenea, încă din 1968, Universitatea Națională de Apărare „Carol I” desfășoară și pregătire prin doctorat.

Ca Instituție Organizatoare de Studii Universitare de Doctorat, universitatea și-a extins aria domeniilor de studii, în cadrul acestui ciclu, prin acreditarea unui nou domeniu – Securitate națională, în domeniul fundamental Științe militare și

Aprobat Senatul universitar:	Exemplar nr.1	Pag. 8
------------------------------	---------------	--------



UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

informații. Domeniile de doctorat au devenit, în timp, „Științe militare” și „Informații și securitate națională”, domenii care se păstrează și în prezent.

Participarea la competițiile de granturi de cercetare a constituit una dintre direcțiile cele mai importante de acțiune, înregistrându-se o evoluție ascendentă a numărului de granturi obținute prin competiție.

Cifrele de școlarizare, pe programe de studii, au fost permanent în acord cu volumul solicitat de diverși beneficiari, astfel încât să se asigure un învățământ eficient atât sub aspectul calității educației și resurselor întrebunțate, cât și sub aspectul asigurării, pentru absolvenți, a posibilităților reale de angajare.

Activitățile desfășurate pe plan național și internațional au adus universității un important câștig de imagine. Numeroase personalități ale vieții științifice, politice, culturale și spirituale s-au declarat onorate să participe la activități desfășurate sub egida Universității Naționale de Apărare „Carol I”.

### 2.3. Statut juridic, misiune și valori

Universitatea Națională de Apărare „Carol I” este instituție publică de învățământ superior militar, parte a sistemului național de învățământ, subordonată ministrului apărării naționale, cu programe de studii universitare acreditate în condițiile legii, care funcționează pe baza legilor și hotărârilor de guvern aplicabile în învățământul superior și în cercetarea științifică, ale ordinelor ministrului educației, cercetării, tineretului și sportului și ale ordinelor ministrului apărării naționale, precum și pe baza Cartei universitare.

Misiunea Universității Naționale de Apărare „Carol I” constă în formarea, specializarea și perfecționarea pregătirii profesionale a comandanților, ofițerilor de stat major și experților, militari și civili, pentru îndeplinirea atribuțiilor de conducere și expertiză în ramura de știință „Științe militare, informații și ordine publică”, precum și organizarea și desfășurarea activității de cercetare științifică în această ramură.

Misiunea este stabilită de Guvernul României și asumată de universitate, având în vedere statutul ei de instituție de învățământ superior înființată în interes de stat așa cum, de altfel, fiecare stat, cu un nivel de dezvoltare cel puțin mediu, înființează propriile instituții destinate apărării.

Misiunea încredințată universității este realistă și suficient de flexibilă pentru a permite o gamă de programe de studii la care să participe atât militari, cât și civili ale căror proiecte profesionale personale indică cel puțin tangența cu domeniul apărării sau securității naționale.

În mod tradițional, universitatea păstrează și transmite studenților valorile morale specifice armatei române, de patriotism, onoare, corectitudine, respect față de înaintașii care și-au sacrificat viața pentru apărarea țării și a valorilor spirituale ale poporului român.

Aprobat Senatul universitar:	Exemplar nr.1	Pag. 9
------------------------------	---------------	--------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

#### 2.4. Organizare, conducere și administrație

Universitatea Națională de Apărare „Carol I” este organizată pe 3 sectoare distincte, cu atribuții precise și reguli clare referitoare la modul de relaționare între acestea, astfel:

a) sector de învățământ și asigurare tehnică a învățământului, având ca subdiviziuni funcționale:

- compartimente de proiectare generală, coordonare, evidență și perfecționare a pregătirii personalului, precum și de asigurare tehnică, informatică și electronică, a învățământului;

- unități funcționale de învățământ.

b) sector de cercetare științifică, producție și difuzare bibliografică;

c) sector de logistică a procesului educațional și de logistică generală;

Structurile educaționale sunt organizate pe facultăți, departamente, comisii didactice, precum și secții, birouri și compartimente specializate în proiectarea, coordonarea și evidența învățământului.

Facultatea este unitatea funcțională care elaborează și gestionează programele de studii în domeniile în care acestea sunt acreditate.

Departamentul este unitatea academică funcțională care asigură producerea, transmiterea și valorificarea cunoașterii în unul sau mai multe domenii de specialitate.

Școala doctorală se organizează și funcționează în cadrul IOSUD cu conducători de doctorat care au dobândit acest drept, potrivit legii.

Toate măsurile de înființare, organizare, divizare, comasare sau desființare a structurilor universității, aprobate de senatul universitar, care presupun modificări în componența resursei umane sau financiare se operaționalizează numai cu aprobarea ministrului apărării naționale, în calitate de ordonator principal de credite, și se includ în statul de organizare al universității.

Structurile de conducere ale Universității Naționale de Apărare „Carol I” sunt:

a) senatul universitar, consiliul de administrație și consiliul pentru studiile universitare de doctorat, la nivelul universității;

b) consiliul facultății;

c) consiliul departamentului;

d) consiliul școlii doctorale.

Senatul universitar reprezintă comunitatea universitară și este cel mai înalt for de deliberare și decizie la nivelul universității. Senatul universitar garantează libertatea academică și autonomia universitară.

Senatul universitar este compus din 75% personal didactic și de cercetare și din 25% reprezentanți ai studenților.

Senatul universitar își desemnează un președinte care este garantul respectării Cartei universitare, reprezintă senatul în raporturile cu rectorul și conduce ședințele senatului universitar.

Aprobat Senatul universitar:	Exemplar nr.1	Pag. 10
------------------------------	---------------	---------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

Consiliul de administrație asigură conducerea operativă a universității și aplică deciziile strategice ale senatului universitar.

Consiliul de administrație este format din rector, prorectori, decani, directorul general administrativ și un reprezentant al studenților.

Președintele consiliului de administrație este rectorul universității.

Consiliul pentru studiile universitare de doctorat asigură coordonarea școlilor doctorale din cadrul Instituției organizatoare de studii universitare de doctorat (IOSUD).

CSUD este alcătuit din minimum 7 și maximum 17 membri, în funcție de numărul școlilor doctorale acreditate sau autorizate provizoriu care funcționează în universitate.

Directorul CSUD este membru de drept al CSUD.

Consiliul facultății reprezintă organismul decizional și deliberativ al facultății.

Consiliul facultății este compus din 75% personal didactic și de cercetare și din 25% reprezentanți ai studenților.

Ședințele consiliului facultății sunt conduse de decan.

Consiliul departamentului reprezintă organismul decizional și deliberativ al departamentului.

Consiliul departamentului este compus din personal didactic și de cercetare titular în cadrul departamentului. Ședințele consiliului sunt conduse de directorul departamentului.

Consiliul școlii doctorale reprezintă organismul decizional și deliberativ al școlii doctorale.

Din Consiliul școlii doctorale fac parte conducători de doctorat din cadrul școlii doctorale în proporție de maximum 50%, studenți-doctoranzi în proporție de 20%, aproximativ în plus dacă este cazul, restul fiind completat cu membri din afara școlii doctorale aleși dintre personalități științifice din sistemul de apărare, ordine publică și siguranță națională.

Ședințele consiliului sunt conduse de directorul școlii doctorale.

Funcțiile de conducere în Universitatea Națională de Apărare „Carol I” sunt:

- a) rectorul, prorectorii, directorul Consiliului pentru studiile universitare de doctorat, directorul general administrativ, la nivelul universității;
- b) decanul, prodecanii, la nivelul facultății;
- c) directorul de departament;
- d) directorul școlii doctorale;
- e) directorul unității de cercetare-dezvoltare;
- f) directorul (șeful) centrului de studii, ca unitate distinctă.

Universitatea are cel puțin doi prorectori: prorector pentru învățământ și prorector pentru cercetare științifică. Numărul, domeniul de responsabilitate și atribuțiile altor funcții de prorector se aprobă de către senatul universitar, la propunerea rectorului.

<b>Aprobat Senatul universitar:</b> <hr/>	<b>Exemplar nr.1</b>	<b>Pag. 11</b>
--	----------------------	----------------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

Directorul Consiliului pentru studiile universitare de doctorat are statut de prorector.

Fiecare facultate are cel puțin doi prodecani: prodecan pentru învățământ și prodecan pentru cercetare științifică. Numărul, domeniul de responsabilitate și atribuțiile altor funcții de prodecan se aprobă de către consiliul facultății, la propunerea decanului.

Funcțiile de conducere de rector, de prorector, de decan, de prodecan, de director de departament, de unitate de cercetare-dezvoltare, proiectare, microproducție și de director (șef) de centru de studii nu se cumulează.

În cazul vacanței unui loc în funcțiile de conducere, se procedează la alegeri parțiale, în cazul directorului de departament, sau se organizează concurs public, în termen de maximum 3 luni de la data vacanței.

Universitatea Națională de Apărare „Carol I” este condusă de rector, militar activ, care este și comandant al instituției.

Rectorul desemnat este confirmat prin ordin al ministrului educației naționale.

Rectorul confirmat de ministrul educației naționale, își numește prorectorii, pe baza consultării senatului universitar.

Pentru componenta de comandă militară a atribuțiilor sale, rectorul poate numi un locțiitor al comandantului, ale cărui sarcini sunt stabilite prin delegare de autoritate.

Durata mandatului de rector este de 4 ani. Mandatul poate fi înnoit cel mult o dată, în urma unui nou concurs sau a unor noi alegeri, după caz. O persoană nu poate fi rector al Universității Naționale de Apărare „Carol I” pentru mai mult de 8 ani, indiferent de perioada în care s-au derulat mandatele și de întreruperile acestora.

Perioada de îndeplinire a funcției de comandant este aceeași cu perioada de îndeplinire a funcției de rector, cu respectarea reglementărilor specifice Ministerului Apărării Naționale.

Mandatul prorectorilor este cel mult egal cu mandatul rectorului care i-a numit, cu excepția situațiilor de întrerupere a mandatului rectorului, când mandatele acestora continuă până la desemnarea noului rector.

Prorectorii îndeplinesc atribuțiile astfel încât să asigure îndeplinirea programului managerial al rectorului, pe categoria de problematici dată în responsabilitate.

Directorul Consiliului pentru studiile universitare de doctorat asigură conducerea operativă a consiliului.

Directorul general administrativ conduce structurile administrative ale universității.

Directorul general administrativ se subordonează rectorului.

Decanul reprezintă facultatea și răspunde de managementul și conducerea facultății.

<b>Aprobat Senatul universitar:</b> _____	<b>Exemplar nr.1</b>	<b>Pag. 12</b>
--	----------------------	----------------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

Decanul este selectat prin concurs public, organizat de către rectorul universității la nivelul facultății.

Decanul se subordonează rectorului universității.

Prodecanii sunt numiți de decan după numirea acestuia de către rector.

Prodecanii sunt numiți din rândul cadrelor didactice și de cercetare din facultate.

Prodecanii îndeplinesc atribuțiile stabilite de decan, astfel încât să participe la îndeplinirea programului managerial al rectorului, pe categoria de problematici dată în responsabilitate.

Mandatul prodecanilor este cel mult egal cu mandatul decanului care i-a numit, cu excepția situațiilor de întrerupere a mandatului decanului, când mandatele acestora continuă până la numirea noului decan.

Directorul de departament realizează conducerea operativă a departamentului.

Directorul de departament se subordonează decanului facultății.

Directorul școlii doctorale asigură conducerea operativă a școlii și reprezintă școala doctorală în relația cu conducerea universității.

Directorul (șeful) centrului de studii asigură conducerea operativă a centrului și îl reprezintă în relația cu conducerea universității.

Directorul (șeful) centrului de studii este numit de rector, pe bază de concurs organizat la nivelul centrului.

Unitățile de cercetare-dezvoltare sunt conduse de directori, angajați prin concurs organizat de rector.

Universitatea Națională de Apărare „Carol I” funcționează pe baza următoarelor acte normative:

- Înaltul Decret Regal nr. 2073 din 08.08.1889, privind înființarea Școlii Superioare de Război;
- Decretul nr. 371 din 14.09.1949, al Prezidiului Marii Adunări Naționale, pentru înființarea și organizarea Academiei Militare;
- Decretul Consiliului de Stat privind organizarea și funcționarea instituțiilor militare de învățământ pentru pregătirea ofițerilor, nr.1037/01.11.1968, devenit Legea nr.50/1968;
- Hotărâre nr. 550/1990 privind reorganizarea Academiei militare și înființarea Academiei tehnice militare;
- Hotărâre nr.305 din 23.04.1991 privind schimbarea denumirii Academiei Militare;
- Hotărârea Guvernului României, nr. 611 din 30.09.1992, privind organizarea și funcționarea Academiei de Înalte Studii Militare;
- Hotărâre nr.466 din 10/06/1999 privind înființarea Centrului Regional pentru Managementul Resurselor de Apărare pe lângă Academia Aviației și Apărării Antiaeriene „Henri Coandă” din Brașov;

<b>Aprobat Senatul universitar:</b> <hr/>	<b>Exemplar nr.1</b>	<b>Pag. 13</b>
--	----------------------	----------------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Editia 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

- Hotărâre pentru modificarea HG nr. 466/1999 privind înființarea Centrului Regional pentru Managementul Resurselor de Apărare pe lângă Academiei Aviației și Apărării Antiaeriene „Henri Coandă” din Brașov și a HG nr. 1027/2003 privind schimbarea denumirii Academiei de Înalte Studii Militare în Universitatea Națională de Apărare și unele măsuri referitoare la organizarea și funcționarea acesteia;
- Hotărârea Guvernului României, nr. 1027 din 28.08.2003, privind schimbarea denumirii Academiei de Înalte Studii Militare în Universitatea Națională de Apărare și unele măsuri referitoare la organizarea și funcționarea acesteia;
- Hotărârea Guvernului României, nr.606 din 23.06.2005, privind organizarea programelor de studii universitare în instituțiile militare de învățământ superior din subordinea Ministerului Apărării Naționale;
- Hotărârea Guvernului României, nr.969 din 25.08.2005, pentru modificarea Hotărârii Guvernului nr.466/1999 privind înființarea Centrului Regional pentru Managementul Resurselor de Apărare pe lângă Academia Aviației și Apărării Antiaeriene „Henri Coandă” din Brașov și a Hotărârii Guvernului nr.1.027/2003 privind schimbarea denumirii Academiei de Înalte Studii Militare în Universitatea Națională de Apărare și unele măsuri referitoare la organizarea și funcționarea acesteia. Prin această Hotărâre, instituția a primit denumirea de Universitatea Națională de Apărare „Carol I”;
- Hotărâre nr. 583 din 03.05.2006 privind schimbarea denumirii Centrului Regional pentru Managementul Resurselor de Apărare din subordinea Universității Naționale de Apărare „Carol I” în Departamentul Regional de Studii pentru Managementul Resurselor de Apărare.

Politica de management este axată, în principal, pe asigurarea unei bune perspective a funcționării universității, prin consolidarea poziției acesteia în cadrul sistemului național de învățământ și integrarea în Spațiul European al Învățământului Superior.

Transpunerea deciziilor se efectuează prin intermediul și în coordonarea prorectorilor, la nivelul universității, a prodecanilor, la nivelul facultății, respectiv a directorului de departament, la nivelul departamentului.

Cooperarea pe orizontală între structurile de învățământ se realizează în special în procesul de elaborare și aplicare a planurilor de învățământ și programelor analitice.

Deciziile privitoare la activitățile și politicile academice, cu referire la învățare și cercetare aparțin consiliului de administrație.

## 2.5. Resurse umane

Universitatea este încadrată cu personal militar și civil, pe categorii, în funcție de competențele, atribuțiile și responsabilitățile specifice fiecărei structuri.

Categoriile de personal sunt: personal didactic; personal de cercetare; personal didactic auxiliar; personal de cercetare auxiliar; personal administrativ.

Aprobat Senatul universitar:	Exemplar nr.1	Pag. 14
------------------------------	---------------	---------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

Ocuparea posturilor didactice și de cercetare pe perioadă nedeterminată se realizează numai prin concurs public organizat de Universitatea Națională de Apărare „Carol I”, cu respectarea legislației în vigoare.

Universitatea Națională de Apărare „Carol I” organizează concurs pentru ocuparea unui post didactic sau de cercetare numai dacă acesta este declarat vacant.

Un post se consideră vacant dacă este prevăzut astfel în statul de funcții, întocmit anual, sau dacă este vacantat pe parcursul anului universitar.

La concursul pentru ocuparea posturilor didactice și de cercetare vacante din Universitatea Națională de Apărare „Carol I” pot candida numai persoane care îndeplinesc standardele minimale naționale și obligatorii pentru înscrierea la concursul de ocupare a posturilor didactice și de cercetare, precum și standardele suplimentare stabilite de universitate, în scopul asigurării calității educației și cercetării la nivel instituțional și al fiecărui program de studii.

În cazul în care postul scos la concurs nu a fost ocupat, concursul poate fi reluat cu respectarea integrală a procedurii de concurs.

Numirea pe post și acordarea, după caz, a titlului universitar în urma aprobării rezultatului concursului de către senatul universitar, se face prin decizie a rectorului (comandantului) universității, începând cu prima zi a semestrului următor desfășurării concursului și prin încheierea unui contract de muncă pe perioadă nedeterminată.

Decizia rectorului (comandantului) este materializată în ordinul de zi pe universitate. Pentru cadrele militare, aceasta se face după emiterea / primirea ordinelor de încadrare pe posturi a candidaților declarați reușiți.

Personalul administrativ se angajează pe bază de concurs, în condițiile legii.

## 2.6. Baza materială

Spațiile de învățământ ale universității sunt dispuse în clădiri care fac parte din patrimoniul Ministerului Apărării Naționale și sunt destinate comunității universitare proprii, precum și Colegiului Național de Apărare și Centrului de Instruire prin Simulare.

Universitatea Națională de Apărare „Carol I” dispune de:

- 97 săli de clasă, în suprafață totală de 4900 m<sup>2</sup>, cu un număr total de 890 locuri;

- 1 aulă, cu o suprafață de 397 m<sup>2</sup> și 350 locuri;

- 6 amfiteatre, în suprafață totală de 576 m<sup>2</sup> și 440 locuri;

- 9 laboratoare și cabinete de specialitate, cu o suprafață totală de 815 m<sup>2</sup> și 210 locuri;

- 1 Centru de Instruire prin Simulare, dispus în încăperi cu o suprafață totală de 1700 m<sup>2</sup>, cu un număr total de 110 posturi de lucru;

- 1 bibliotecă, cu spații în suprafață totală de 1290 m<sup>2</sup>, amenajate pentru fondul de carte și 3 săli de lectură, cu suprafață de 125 m<sup>2</sup> și 60 locuri.

Biblioteca universitară dispune de 46.000 titluri cu 160.894 exemplare (72.194 volume de cărți și periodice legate, 34.309 volume cursuri, 27.933

Aprobat Senatul universitar:	Exemplar nr.1	Pag. 15
------------------------------	---------------	---------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

regulamente / instrucțiuni și periodice militare, 25.994 lucrări de doctorat, masterat, licență, disertație, absolvire curs ș.a.) elaborate în universitate și 110 titluri de periodice / 464 volume colecții, în valoare totală de 1.180.721,71 lei.

În bibliotecă sunt puse la dispoziția utilizatorilor, în format electronic, 14 cataloage WEB, îndeosebi pe domenii ale științei militare.

### 2.7. Activitatea financiară

Universitatea Națională de Apărare „Carol I” este ordonator terțiar de credite și este finanțată de la buget, de la capitolele bugetare: 60.01.02. „Apărare Națională”; 61.01.01 „Ordine publică și siguranță națională”, 65.01.06.01. „Învățământ superior universitar”; 65.01.50. „Alte cheltuieli în domeniul învățământului”; 68.01.06. „Asistență socială pentru familie și copii”.

Universitatea are buget de venituri și cheltuieli din venituri proprii, în conformitate cu legislația în vigoare.

### 2.8. Cercetarea științifică

Cercetarea științifică se desfășoară pe baza normelor legale existente la nivel național și a celor elaborate pentru aplicarea lor în Ministerul Apărării Naționale, precum și a documentelor aprobate de senatul universitar.

Activitatea de cercetare științifică universitară, componentă de bază a procesului educațional din universitate are ca obiectiv fundamental crearea unei culturi a cercetării științifice universitare, cuprinderea tuturor studenților în sfera cercetării, individual sau în colective mixte, din cadre didactice și studenți, precum și valorificarea rezultatelor cercetării, preponderent în procesul de învățământ.

Activitatea de cercetare științifică universitară a fost o parte importantă a procesului educațional desfășurat de personalul didactic, împreună cu studenții de la programele universitare de master și de doctorat.

Consiliului științific al Universității funcționează ca organ colectiv de implementare a strategiei Universității în domeniul cercetării științifice.

Cercetarea științifică este organizată și se desfășoară pe baza Planului de cercetare științifică, aprobat de senatul universitar.

### 2.9. Relații internaționale

Pe plan internațional, Universitatea Națională de Apărare „Carol I” are 9 acorduri de colaborare cu instituții militare de învățământ superior și de cercetare (7 din Europa și 2 din SUA).

De asemenea, cadre didactice din Universitatea Națională de Apărare "CAROL I" participă, în cadrul unor programe ale NATO, la sprijinul acordat universităților de apărare din Caucazul de Sud (Azerbaidjan, Armenia, Georgia), Asia Centrală (Kazahstan), Republica Moldova și Afghanistan pentru crearea/actualizarea învățământului militar superior.

Aprobat Senatul universitar: _____	Exemplar nr.1	Pag. 16
---------------------------------------	---------------	---------



UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

### 3. DOCUMENTE DE REFERINȚĂ

1. SR EN ISO 9001: 2008, Sisteme de management al calității. Cerințe;
2. SR EN ISO 9004: 2010, Sisteme de management al calității. Ghid de aplicare;
3. SR EN ISO 9000: 2006, Sisteme de management al calității. Principii fundamentale și vocabular;
4. Legea educației naționale nr. 1 / 2011;
5. Legea nr. 87 din 10 aprilie 2006 pentru aprobarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 75/2005 privind asigurarea calității educației;
6. Hotărârea Guvernului nr. 1418 din 11 octombrie 2006 pentru aprobarea Metodologiei de evaluare externă, a standardelor, a standardelor de referință și a listei indicatorilor de performanță a Agenției Române de Asigurare a Calității în Învățământul Superior
7. Carta Universității Naționale de Apărare „Carol I”, avizată de Ministerul Educației, Cercetării, Tineretului și Sportului, cu nr. 46882 Bis III / 17.04.2012, adoptată de senatul universitar prin Hotărârea nr. 35, în ședința din 25.04.2012.

### 4. DEFINIȚII ȘI ABREVIERI

#### 4.1. Definiții

Terminologia utilizată din domeniul calității este conformă cu standardul SR EN ISO 9000: 2006.

**Acțiune preventivă** – acțiune de eliminare a cauzei unei neconformități potențiale sau a altei posibile situații nedorite, având în vedere că:

- pot exista mai multe cauze pentru o neconformitate potențială;
- acțiunea preventivă este întreprinsă pentru a preveni apariția, iar acțiunea corectivă se întreprinde pentru a preveni reapariția neconformității.

**Acțiune corectivă** – acțiune de eliminare a cauzei unei neconformități detectate sau a altei situații nedorite, având în vedere că:

- pot exista mai multe cauze pentru o neconformitate constatată;
- acțiunea corectivă este întreprinsă pentru a preveni reapariția, iar acțiunea preventivă este întreprinsă pentru a preveni apariția;
- există o distincție între corecție și acțiunea corectivă.

**Analiză** – activitate de determinare a nivelului de conformitate și eficiență în ceea ce privește îndeplinirea obiectivelor stabilite, având în vedere că analiza poate include și determinarea eficacității.

**Analizare** - evaluarea unei activități efectuate de către o persoană sau un grup de persoane destinate acestui scop, care nu sunt implicate în executarea activităților respective

**Analiza efectuată de management** - evaluarea oficială efectuată de management, de la nivelul cel mai înalt, asupra corelării sistemului calității cu politica în domeniul calității și cu obiectivele propuse.

Aprobat Senatul universitar:	Exemplar nr.1	Pag. 17
------------------------------	---------------	---------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

**Avizare** - acceptarea unui document de către o entitate organizatorică sau o persoană care analizează circulația ulterioară a sa, fără ca prin aceasta, documentul să capete un caracter executoriu.

**Aprobare** - acceptarea unui document de către o entitate organizatorică sau o persoană, prin care documentul primește un caracter executoriu.

**Asigurarea calității** – parte a managementului calității, concentrată pe furnizarea încrederii că vor fi îndeplinite cerințele calității.

**Audit** – proces sistematic, independent și documentat în scopul obținerii de dovezi de audit și de evaluare a lor cu obiectivitate, pentru a determina măsura în care sunt îndeplinite criteriile de audit, având în vedere că:

- auditurile interne, uneori denumite și audituri de primă parte, sunt conduse de, sau în folosul organizației însăși pentru scopuri interne și constituie baza organizației pentru declarația pe propria răspundere a conformității.

- auditurile externe includ ceea ce, în general, se numește “audit secundă parte” (conduse de părți care au un interes în raport cu organizația: clienți sau alte persoane în numele acestora) sau “audit terță parte” (conduse de organizații externe independente).

**Calitate** – măsura în care ansamblul de caracteristici intrinseci ale învățământului și cercetării din universitate îndeplinesc cerințele beneficiarilor, având în vedere că:

- termenul “calitate” poate fi utilizat ca adjectiv cum ar fi slabă, bună sau excelentă;

- “intrinsec”, ca opus la “atribut”, reprezintă ceva ce există ca o caracteristică permanentă.

**Cerință** – nevoie sau așteptare care este declarată, în general, implicită sau obligatorie, având în vedere că:

- “în general implicit” are înțelesul că aceasta reprezintă o practică internă sau o obișnuință pentru organizație, pentru clienții acesteia și pentru alte părți interesate, la care nevoia sau așteptarea, luate în considerare, este implicită;

- pentru a desemna un tip specific de cerințe, ca de exemplu cerințe ale produsului, cerințe ale sistemului de management, cerințe ale clientului etc., poate fi utilizat un calificativ;

- o cerință specificată este una care este declarată într-un document;

- cerințele pot fi generate de diferite părți interesate.

**Client** – organizație sau persoană care primește produsele / rezultatele serviciului educațional sau de cercetare oferite de Universitatea Națională de Apărare „Carol I”, cum sunt: angajatori, absolvenți, companii, institute de cercetare, alte universități, instituții guvernamentale sau neguvernamentale.

**Condiții referitoare la calitate** - exprimarea necesităților sau transpunerea acestora într-un ansamblu de condiții exprimate calitativ sau cantitativ, referitoare la caracteristicile unei entități în scopul de a permite realizarea și executarea acesteia.

Aprobat Senatul universitar: <hr/>	Exemplar nr.1	Pag. 18
---------------------------------------	---------------	---------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

**Coordonare** - ansamblul proceselor prin care se armonizează deciziile și acțiunile personalului universității și ale compartimentelor sale, în sensul performanței, având în atenție evitarea paralelismelor și suprapunerilor, risipa de forțe și mijloace, consumul rațional de resurse financiare. Coordonarea este în competența managementului universitar de la nivelul superior, care este dator să asigure acțiunea conjugată a managerilor din subordine, atât în ceea ce privește factorii tehnico-economici, cât și pe cei social-umani.

**Conformitate** – îndeplinirea unei cerințe. Termenul “conformare” este sinonim dar nerecomandat.

**Contract** - condiții convenite între furnizor și client, într-o formă oficială.

**Copie în evidență** - copie în care se introduce toate modificările apărute după difuzarea documentului respectiv.

**Corecție** - Valoarea care, adăugată la un rezultat necorectat al unei măsurări, compensează o presupusă eroare sistematică.

**Dependabilitate** – termen care cuprinde descrierea disponibilității și factorii care o influențează: performanța de fiabilitate, performanța de mentenabilitate și performanța logisticii de mentenanță. Dependabilitatea este utilizată numai pentru o descriere generală în termeni necantitativi.

**Document** – material scris, care conține informații cu aspect semnificativ, împreună cu mediul său suport (înregistrare, specificație, procedură, desen, standard etc.), având în vedere că:

- mediul poate fi hârtia, discuri magnetice, electronice sau optice pentru computer, fotografie sau mostră sau combinații ale acestora;

- un set de documente, de exemplu specificații și înregistrări, este frecvent denumit “documentație”.

- unele cerințe (de exemplu să fie lizibile) se referă la toate tipurile de documente, totuși pot fi cerințe diferite pentru specificații (de exemplu să fie controlată revizia) și înregistrări (de exemplu cerința de a fi regăsite).

**Domeniu de măsură specificat** - un set de valori ale mărimii măsurate pentru care eroarea de măsurare se menține în limitele specificate.

**Dovada obiectivă** – proba, independentă de interpretarea subiecților, care conține date despre susținerea că ceva există sau este adevărat.

**Echipment de măsurare** – software, etalon, material de referință sau aparatură auxiliară sau combinații ale acestora, necesare pentru a realiza un proces de măsurare.

**Eficacitate** – măsura în care activitățile planificate sunt realizate și sunt obținute rezultatele planificate.

**Eficiența** – relație între rezultatul obținut și resursele utilizate.

**Furnizor** – caracteristică a universității de a furniza un produs al activității de învățământ sau de cercetare în domeniul de competență.

**Infrastructură** – sistem de facilități, echipamente sau servicii necesare

Aprobat Senatul universitar:	Exemplar nr.1	Pag. 19
------------------------------	---------------	---------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

pentru funcționarea universității și a programelor de studii / proiectelor de cercetare.

**Inspecție** - activitate cum ar fi: măsurarea, examinarea, încercarea sau verificarea cu un calibrul, a uneia sau mai multor caracteristici ale unei entități și compararea rezultatelor cu condițiile specificate, în scopul de a stabili dacă este realizată conformitatea pentru fiecare caracteristică .

**Instruire** - proces de formare și educare desfășurat prin mijloace diverse pe bază de programe, lecții teoretice și practice prin care personalul dobândește cunoștințe, motivația și convingerea necesare desfășurării unei activități în condițiile solicitate.

**Îmbunătățirea calității** – obiectiv al managementului universitar, concentrată pe creșterea abilității de a îndeplini cerințe ale calității. Cerințele calității pot fi referitoare la aspecte cum ar fi eficacitatea, eficiența sau trasabilitatea.

**Îmbunătățire continuă** – activitate neîntreruptă de identificare și implementare a soluțiilor de creștere a abilităților de a îndeplini cerințe. Procesul de stabilire a obiectivelor și de determinare a oportunităților pentru îmbunătățiri este un proces continuu care utilizează constatările auditorilor, analize de date, analize efectuate de management sau alte mijloace și conduce în general la acțiuni corective sau la acțiuni preventive.

**Încercare** – determinare a uneia sau mai multor caracteristici, în conformitate cu o procedură.

**Înregistrare** – document prin care se declară rezultate obținute sau furnizează dovezi pentru activitățile / procesele realizate. Înregistrările pot fi utilizate, de exemplu, pentru a documenta trasabilitatea și pentru a furniza dovada verificării, acțiunii preventive și a acțiunii corective. În general, înregistrările nu trebuie supuse controlului reviziilor.

**Managementul calității** – suma activităților de proiectare a politicilor, obiectivelor și strategiilor în domeniul calității, de coordonare, control și corectare, pentru a orienta structurile și personalul universității în realizarea calității educației, cercetării și administrației.

**Manualul calității** - document care prezintă politica în domeniul calității și descrie sistemul calității unei organizații.

**Măsurare** - un ansamblu de operații efectuate în scopul determinării valorii de realizare a unor standarde și indicatori de performanță, parte componentă a procesului de evaluare a calității, împreună cu aprecierea pe care o precedă.

**Neconformitate** – neîndeplinirea unei cerințe.

**Obiectiv al calității** – ceea ce se urmărește sau este avut în vedere referitor la calitate. Obiectivele calității se bazează pe politica universității referitoare la calitate. Obiectivele calității sunt specificate în general la niveluri și funcții relevante din universitate.

Aprobat Senatul universitar: _____	Exemplar nr.1	Pag. 20
---------------------------------------	---------------	---------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

**Organism de acreditare** - organism care conduce și administrează un sistem de acreditare.

**Planificarea calității** – parte a managementului calității, care specifică procesele operaționale și resursele aferente, necesare pentru a îndeplini obiectivele calității.

**Politica referitoare la calitate** – intenții și orientări generale ale unei organizații referitoare la calitate, așa cum sunt exprimate oficial de managementul de la cel mai înalt nivel. În general, politica referitoare la calitate este consecventă cu politica globală a organizației și furnizează un cadru pentru stabilirea obiectivelor calității. Principiile managementului din ISO 9000: 2000 pot forma o bază pentru stabilirea unei politici referitoare la calitate.

**Proces** – grup de activități corelate sau în interacțiune care transformă intrările în ieșiri, având în vedere că:

- intrările într-un proces sunt, de regulă, ieșiri ale altor procese;
- în general procesele dintr-o organizație sunt planificate și se desfășoară în condiții controlate pentru a adăuga valoare;
- un proces, în care conformitatea produsului rezultat nu poate fi verificat prompt sau economic, este în mod frecvent denumit ca “proces special”.

**Procedură** - mod specificat de a efectua o activitate. O procedură conține, de regulă: scopul și domeniul de aplicare al unei activități; ceea ce trebuie făcut și de către cine; când, unde și cum trebuie efectuată activitatea; ce materiale, echipamente și documente trebuie utilizate; cum trebuie controlată și înregistrată activitatea.

**Produs** – rezultat al unui proces, având în vedere că:

- există patru categorii generice de produse (serviciu; software; hardware; materiale procesate);
- serviciul este rezultatul cel puțin al unei activități necesare a fi realizate la interfața dintre furnizor și client și este în general imaterială;
- asigurarea calității este concentrată în general pe produsul avut în vedere.

**Produs neconform:** produsul care nu satisface cel puțin una din condițiile specificate.

**Proiect** - un scop bine definit, care este prevăzut a fi realizat într-o perioadă determinată și în limitele resurselor alocate, căruia îi este atașat un set de reguli, obiective și activități. Poate reprezenta, totodată, un element component al unui program sau subprogram.

**Raport de încercare** - document care prezintă rezultatele unei încercări și alte informații referitoare la aceasta.

**Responsabil cu asigurarea calității/manager calitate** - persoană împuternicită de conducerea organizației pentru probleme de asigurarea calității, care rezolvă operativ activitățile specifice sistemului calității.

**Relația de autoritate ierarhică** - este relația prin care se stabilesc raporturi nemijlocite de subordonare dintre titularii posturilor de conducere și cei ai

Aprobat Senatul universitar:	Exemplar nr.1	Pag. 21
------------------------------	---------------	---------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

posturilor de execuție sau de conducere situate pe un nivel ierarhic inferior, asigurându-se unitatea de acțiune a organizației.

**Relația de autoritate funcțională** - este relația care se stabilește între compartimentele funcționale și unitățile sau compartimentele din universitate, dintre care unul are asupra celuilalt autoritate funcțională, concretizată prin transmiterea de regulamente, recomandări, proceduri, prescripții etc.

**Relația de cooperare** - este relația care se stabilește între compartimentele situate pe același nivel ierarhic în cadrul organizației în vederea soluționării unor probleme care apar activității, pentru creșterea operativității prin evitarea folosirii liniei ierarhice.

**Relația de control** - este relația care se stabilește între compartimentele specializate de control și celelalte unități sau compartimente din universitate, pentru creșterea ponderii factorilor calitativi în realizarea activităților de previziune, concepție, desfășurare a activităților de învățământ și de cercetare, precum și pe linie de personal, financiar etc.

**Satisfacție a clientului** – percepție a clientului despre măsura în care cerințele sale au fost îndeplinite. Reclamațiile clientului constituie un indicator obișnuit al satisfacției scăzute a acestuia, dar absența lor nu implică în mod necesar o satisfacție înaltă a clientului. Chiar dacă cerințele clientului au fost stabilite cu acesta și au fost îndeplinite, aceasta nu asigură în mod necesar o satisfacție înaltă a clientului. Nu este recomandat a se aștepta o posibilă reacție a clientului pentru că ea poate să nu vină niciodată, indiferent de percepția acestuia asupra calității activităților din universitate. Pentru a obține o imagine cât mai apropiată de realitate a calității, din perspectiva clientului, acesta trebuie întrebat.

**Sistem de management al calității** – sistem de management prin care se orientează și se controlează structurile și personalul universității în ceea ce privește calitatea, din perspectiva politici și strategiilor stabilite de managementul universitar în domeniul calității. Acesta trebuie să conțină organizarea și funcționalitatea sistemului, precum și modul de receptare a satisfacției beneficiarilor.

**Specificație** - Document care precizează condiții.

**Structură organizatorică** – ansamblu de responsabilități, autorități și relații între substructuri persoane. În general ansamblul este ordonat. O exprimare oficială a structurii organizatorice este furnizată în mod curent într-un manual al calității sau într-un plan al calității pentru un proiect. Domeniul unei structuri organizatorice poate include interfețe relevante cu organizații externe.

**Supravegherea calității** - monitorizări și verificări continue ale stadiului în care se află o entitate în procesul de implementare și asigurare a calității și analiza înregistrărilor în scopul de a se asigura că sunt în curs de satisfacere condițiile specificate.

Aprobat Senatul universitar: _____	Exemplar nr.1	Pag. 22
---------------------------------------	---------------	---------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

**Specializare** - formă de școlarizare a personalului a cărei desfășurare este prevăzută cu examene periodice și care se finalizează de asemenea cu examen care, desfășurat cu succes, permite obținerea unui act de studii prin care se demonstrează satisfacerea cerințelor de cunoștințe și îndemnare necesare desfășurării unei activități.

**Trasabilitate** - aptitudinea de a regăsi istoricul, utilizarea sau localizarea unei entități, prin identificări înregistrate.

**Tratarea neconformității** - acțiune care urmează a fi întreprinsă în legătură cu o acțiune / entitate neconformă existentă, în scopul rezolvării neconformității.

**Tehnici statistice** – procedee de analiză a totalității formelor de control a unor caracteristici de calitate a produselor sau proceselor, bazate pe utilizarea principiilor și metodelor statisticii matematice, a căror utilizare în timp, permit analize ale dinamicii performanțelor în domeniul calității.

**Validare** – confirmare, prin furnizare de dovezi obiective, că au fost îndeplinite cerințele pentru o anumită utilizare sau o aplicație intenționată. Termenul “validat” este utilizat pentru a desemna această stare. Condițiile de utilizare pentru validare pot fi reale sau simulate.

**Verificare** – Acțiune de examinare a situației reale, pentru obținerea de informații corecte, prin dovezi obiective, asupra nivelului de performanță a implementării sistemului calității, pentru satisfacerea condițiilor specificate.

#### 4.2. Abrevieri

În acest document vor fi utilizate prescurtările sau abrevierile specificate mai jos. Dacă pe parcursul aplicării experimentale sau a implementării efective a acestuia va rezulta necesitatea folosirii și a altor prescurtări, acestea vor fi introduse în manual cu ocazia reviziilor sau edițiilor ulterioare.

AC- Asigurarea calității

CCOC- Centrul de consiliere și orientare în carieră;

CEAC- Comisia de evaluare și asigurare a calității;

CS - Caiet de sarcini;

DEAC- Departamentul pentru evaluarea și asigurarea calității;

DIDAD- Departamentul pentru învățământ distribuit avansat la distanță;

DMMPPD – Departamentul de management militar și de pregătire a personalului didactic;

EMM- Echipament de măsurare și monitorizare

H.G. - Hotărâre de guvern;

I - Instrument

I.L.- Instrucțiune de lucru;

M- Metodologie;

MN - Mecanism

MC - Manager pentru calitate;

MIP – Manager îmbunătățire procese;

MMC – Manualul de management al calității;

Aprobat Senatul universitar:	Exemplar nr.1	Pag. 23
------------------------------	---------------	---------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

MOF- Monitorul oficial al României;  
 MSC – Manager al sistemelor calității;  
 NC- Neconformitate;  
 OUG- Ordonanță de urgență a guvernului;  
 P – Procedură;  
 PC - Proces  
 PG - Proceduri generale;  
 PO - Proceduri operaționale;  
 PS - Proceduri de sistem;  
 R- Regulament;  
 RAC- Registru acțiuni corective;  
 RAP- Registru acțiuni preventive;  
 RMC – Responsabil pentru managementul calității;  
 RN- Raport de neconformitate;  
 SC – Specialist pe probleme de calitate;  
 SIP – Specialist îmbunătățire procese;  
 SMC - Sistemul de management al calității;  
 UNAp – Universitatea Națională de Apărare „Carol I”

## 5. POLITICA ȘI OBIECTIVELE ÎN DOMENIUL CALITĂȚII

5.1. **Politica Universității Naționale de Apărare „Carol I”, în domeniul calității**, vizează concentrarea efectului sinergic al tuturor resurselor umane – personal de conducere și didactic, didactic auxiliar și administrativ – pentru dezvoltarea unei culturi a calității în planificarea, organizarea, desfășurarea, controlul și îndrumarea, după caz, a tuturor activităților, la nivelul standardelor, standardelor de referință și indicatorilor de performanță, precum și / sau al celor de excelență.

### 5.2. Obiectivele în domeniul calității:

#### 5.2.1. În domeniul relației învățământ - cercetarea științifică universitară:

1. Folosirea, în timp scurt, a rezultatelor cercetării, în procesul de învățământ, ca sursă a celor mai noi cunoștințe în domeniu.

2. Implicarea întregului corp profesoral și studentesc în programe de cercetare științifică universitară și prezentarea realizărilor obținute în fiecare etapă a programelor cercetării, prin referate, în cadrul sesiunilor de comunicări științifice, simpozioanelor și conferințelor organizate în cadrul universității.

3. Raportarea permanentă la sistemele naționale și internaționale de autoevaluare, evaluare și acreditare, în acord cu legislația privind managementul instituțional al calității învățământului și cercetării științifice.

4. Consolidarea unei culturi a calității, prin promovarea procedurilor asociate politicii pentru asigurarea calității, precum și a standardelor propriilor programe de studiu și de acordare a titlurilor științifice.

Aprobat Senatul universitar: _____	Exemplar nr.1	Pag. 24
---------------------------------------	---------------	---------



UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

5. Evaluarea personalului didactic, printr-un sistem cu caracter deschis, onest și formativ, cu participarea conducerii departamentului, a colegilor și a studenților.

6. Adaptarea continuă a mecanismelor de evaluare a calității cercetării științifice, precum și a mecanismelor de menținere a standardelor de cercetare academică și de îmbunătățire a programelor de studii la ciclurile de masterat și doctorat.

7. Publicarea informațiilor actualizate, despre programele de studii și titlurile științifice pe care le oferă Universitatea Națională de Apărare „Carol I”.

8. Monitorizarea permanentă a calității învățământului și cercetării prin colectarea și analiza informațiilor despre propriile activități care să permită cunoașterea practicilor inovatoare și stabilirea măsurilor necesare pentru optimizarea procesului.

9. Îmbunătățirea și diversificarea resurselor didactice pentru sprijinirea procesului educațional, conform programelor de studii oferite studenților, prin facilitarea accesului acestora la fondul bibliografic, folosind prioritar mijloacele informatice, accentuarea rolului instituției tutorelui și consilierului, precum și a accesului la serviciile sociale ale instituției.

10. Asigurarea accesului studenților la standardele de evaluare pentru cunoașterea, din timp, a performanțelor pe care trebuie să le obțină în diferite etape și, pe această bază, organizarea programei educaționale individuale.

11. Actualizarea permanentă a documentelor interne de organizare și desfășurare a activităților de învățământ și cercetare prin care să se asigure un ritm ascendent al calității, potrivit standardelor în domeniu, precum și a celor de evaluare a calității tuturor activităților academice, în conformitate cu reglementările legale în vigoare.

12. Monitorizarea evoluției absolvenților în vederea identificării eventualelor disfuncționalități în procesul educațional din universitate, precum și a unor noi cerințe operaționale de pregătire a acestora, în scopul perfecționării curriculei educaționale.

#### 5.2.2. În domeniul educațional:

1. Integrarea învățământului din universitate în sistemul învățământului național, european și euroatlantic, în spiritul exigențelor rezultate din declarațiile de la Bologna (1999), Lisabona (2000) și Berlin (2003), păstrând elemente de identitate și caracteristici proprii învățământului superior militar românesc.

2. Deschiderea învățământului către mediile universitare naționale, europene și euroatlantice, în special prin schimbul de profesori și studenți, participări la activități de învățământ și cercetare pe proiecte comune, recunoașterea reciprocă a studiilor pe baza diplomelor de licență, masterat, doctorat și a suplimentelor de diplomă, recunoașteri acordate reciproc în baza sistemului european de credite transferabile.

3. Dezvoltarea ofertei educaționale, atât pentru mediul militar românesc și străin, cât și pentru mediul civil național, actualizarea și modernizarea continuă a planurilor de învățământ și programelor analitice, având la bază o arie curriculară și

<b>Aprobat Senatul universitar:</b>	<b>Exemplar nr.1</b>	<b>Pag. 25</b>
-------------------------------------	----------------------	----------------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

un sistem de creditare cât mai atractive și competitive, adecvate cerințelor viitoare în domeniu.

4. Accentuarea caracterului științific și interdisciplinar al învățământului, precum și a conținutului practic - aplicativ al acestuia, în conformitate cu exigențele rezultate din standardele academice naționale, precum și din cerințele formulate de principalii beneficiari ai pregătirii absolvenților.

5. Elaborarea studiilor și documentației necesare acreditării de noi specializări de studii universitare, în mod deosebit în domeniul studiilor universitare masterale.

6. Înființarea studiilor / cursurilor universitare de vară, prin care să se promoveze imaginea instituției, îndeosebi pentru mediul civil național.

7. Asigurarea, în continuare, a caracterului umanist, laic, deschis, unitar și echidistant din punct de vedere politic, al învățământului.

8. Promovarea și dezvoltarea valorilor și tradițiilor Armatei României și ale Alianței Nord Atlantice, concomitent cu însușirea și aplicarea experienței dobândite de alte armate în domeniul securității și apărării.

9. Continuarea perfecționării actului de comandă instituțională, a managementului educațional și administrativ, în conformitate cu prevederile legislației naționale și actelor normative în vigoare, concomitent cu armonizarea principiului unității de comandă cu cel al autonomiei universitare.

10. Promovarea libertăților academice, prin asigurarea condițiilor necesare pentru exprimarea gândirii libere, concomitent cu asumarea răspunderii personale și instituționale, bazată pe competența și etica profesională a membrilor comunității universitare.

11. Promovarea concepției privind „învățământul centrat pe student”, prin realizarea transferului responsabilității pregătirii de la profesor către student, fără a se diminua, în nici un fel, rolul profesorului, în derularea și finalizarea actului didactic.

12. Consolidarea locului și rolului instituției tutorelui, în contextul promovării ferme și eficiente a sistemului programelor educaționale individualizate.

13. Cultivarea, cu mai multă deschidere, a pluralismului opiniilor, prin dezbateră și confruntarea constructivă de idei pe diferite probleme teoretice, metodologice și practice.

14. Adaptarea continuă a curriculum-ului educațional, la oportunitățile tuturor specializărilor, rutelor profesionale și structurilor universitare.

15. Optimizarea permanentă a structurilor universității în raport cu evoluția procesului educațional și cu numărul de studenți, rezultat din necesarul de formare și perfecționare a personalului armatei, potrivit evoluției sistemului militar și nivelul de atractivitate pentru mediul civil.

16. Adoptarea unor sisteme de pregătire prin cursuri cu frecvență redusă (modular) și cursuri E Learning, ca procedee moderne de extindere a formelor de organizare și desfășurare a procesului educațional.

17. Accentuarea caracterului echitabil, relevant, fiabil, accesibil și transparent

<b>Aprobat Senatul universitar:</b> _____	<b>Exemplar nr.1</b>	<b>Pag. 26</b>
--	----------------------	----------------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

al procedurii de admitere în Universitatea Națională de Apărare „Carol I”.

18. Ridicarea continuă a nivelului de obiectivitate și exigență în elaborarea standardelor de evaluare a candidaților la admitere / studenților și aplicarea constantă și echitabilă a acestora.

19. Perfecționarea sistemului de evaluare periodică și finală a studenților, pe baza unor probe relevante pentru integrarea absolventului în activitatea profesională, conform nivelului actului de studii, inclusiv prin aprecierea ponderii, în conținutul lucrărilor elaborate, a elementelor de aport personal, evidențiate distinct.

#### 5.2.3. În domeniul cercetării științifice universitare:

1. Susținerea prioritară a cercetării științifice universitare, printr-un ansamblu de măsuri privind asigurarea cu personal specializat și finanțarea la nivelul standardelor impuse universităților.

2. Implicarea, în mai mare măsură, în proiecte și programe de cercetare științifică finanțate din fonduri naționale și internaționale (granturi ale M.Ed.C. și ale Academiei Române, programe Phare, Socrates, Leonardo da Vinci, Erasmus etc.).

3. Participarea, mai intensă, la schimburi de opinii privind cercetarea științifică universitară, în cadrul unor parteneriate și/sau consorții, cu alte universități din țară și străinătate, prin invitarea, pentru conferințe, în ambele sensuri, precum și prin simpozioane cu participare națională și internațională.

4. Creșterea nivelului de angajare a personalului didactic și de cercetare în activitatea de elaborare și publicare de noi cursuri, manuale, tratate, monografii, articole, comunicări științifice, în folosul procesului educațional.

5. Desfășurarea unei susținute activități de marketing pentru identificarea, pe piața cercetării științifice, a eventualelor oportunități de obținere a unor contracte de cercetare sau consultanță.

6. Acreditarea de noi centre de cercetare științifică și ridicarea standardului celor existente, la nivelul de „exelență”.

7. Crearea unui cadru stimulativ pentru desfășurarea activității cercurilor științifice ale studenților.

8. Realizarea cadrului normativ necesar pentru stimularea diferențiată a cadrelor didactice și studenților, în raport cu participarea și aportul la activitatea de cercetare științifică.

9. Stimularea inițiativei de cercetare de jos în sus, bazată pe cunoașterea tendințelor din domeniul „Științe militare și Informații”, astfel încât să se asigure un echilibru între cercetarea fundamentală, cea aplicată și cea comercială.

10. Creșterea eficienței cercetării științifice și a prestigiului personalului didactic și de cercetare, prin extinderea recunoașterii internaționale a rezultatelor cercetării.

11. Elaborarea și publicarea politicii universității privind drepturile intelectuale ale personalului angajat în activitățile didactice și de cercetare.

#### 5.2.4. În domeniul resurselor umane:

Aprobat Senatul universitar:	Exemplar nr.1	Pag. 27
------------------------------	---------------	---------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

1. Promovarea unei politici de personal care să încurajeze excelența, evoluția profesională, atașamentul și loialitatea față de instituție.

2. Creșterea exigenței în evaluarea candidaților pentru ocuparea posturilor didactice, în scopul selecționării de personal apt să promoveze calitatea și performanța în activitatea educațională.

3. Promovarea cadrelor didactice, inclusiv din mediul civil și a cercetătorilor tineri, pe criterii stabilite conform exigențelor actuale și viitoare.

4. Realizarea unui raport optim între personalul didactic și de cercetare și celelalte categorii de personal, conform standardelor în vigoare.

5. Selecționarea și promovarea, prin ocuparea funcțiilor didactice prevăzute cu personal din corpul instructorilor militari, a ofițerilor care au participat la misiuni în teatrele de operații.

6. Creșterea procentului de încadrare cu personal didactic cu norma de bază în instituție, titularizat în învățământul superior, conform normelor legale.

7. Ridicarea continuă a nivelului de pregătire profesională a tuturor categoriilor de personal prin studii universitare și postuniversitare, în funcție de cerințele evoluției acestora în cariera didactică și militară.

#### 5.2.5. În domenii conexe:

Conducerea Universității Naționale de Apărare „Carol I” va acționa pentru consolidarea logisticii, a nivelului de asigurare financiară și dezvoltarea relațiilor de colaborare interuniversitară și cu societatea civilă, necesare creșterii calității învățământului și cercetării științifice, ca activități principale ale instituției, precum și a prestigiului național și internațional al universității.

#### 5.2.5.1. În domeniul logistic:

1. Completarea și modernizarea dotărilor pentru învățământ - cercetare (aulă, amfiteatre, laboratoare, săli de specialitate, săli de clasă) și a sistemului informatic al universității.

2. Îmbunătățirea condițiilor sociale în campusul universitar a studenților.

3. Dezvoltarea bazei sportive.

4. Modernizarea tipografiei și a aparaturii din dotarea Editurii.

5. Modernizarea Bibliotecii Universitare.

#### 5.2.5.2. În domeniul financiar:

1. Aplicarea unui management economico-financiar eficient, bazat pe planificarea strategică și asigurarea calității în procesul didactic și al cercetării, care permite corelarea programelor de dezvoltare instituțională cu resursele financiare bugetare sau pe care universitatea le poate atrage prin prestări de servicii specifice, prin programe și contracte cu beneficiarii.

2. Creșterea eficienței folosirii fondurilor bugetare, în calitate de utilizator, cât și în calitate de beneficiar, din programul de investiții al ordonatorului principal de credite, pentru obiectivele prevăzute în plan și aprobate prin bugetele anuale.

Aprobat Senatul universitar: _____	Exemplar nr.1	Pag. 28
---------------------------------------	---------------	---------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

3. Realizarea de venituri proprii, prin: cercetare științifică; expertiză și consultanță; taxe de studii; servicii de editură și bibliotecă.

4. Atragerea de donații și sponsorizări, în acord cu prevederile legale, care să fie folosite pentru desfășurarea unor manifestări științifice, tipărirea unor lucrări de certă valoare științifică, acordarea de premii, stimularea cercetării și a personalului implicat în aceste activități etc., prin Fundația Universității Naționale de Apărare „Carol I”.

5. Promovarea demersurilor necesare pentru modificarea legislației privind îmbunătățirea salarizării personalului didactic.

#### 5.2.6. În domeniul relațiilor de colaborare interuniversitară și cu societatea civilă:

##### 5.2.6.1. Pe plan național:

1. Intensificarea participării cadrelor didactice ale universității la acțiuni menite să promoveze imaginea Universității Naționale de Apărare „Carol I” în mediul academic, economic și social.

2. Prezența mai activă a cadrelor didactice în unitățile de învățământ universitar din țară și diversificarea modalităților de colaborare cu aceste medii.

3. Stabilirea unor relații mai strânse cu instituțiile mass-media.

4. Dezvoltarea unui sistem de comunicare interinstituțional capabil să asigure un contact permanent cu mediul militar și societatea civilă.

5. Realizarea și extinderea parteneriatelor cu institutele de cercetări civile, cu preocupări apropiate domeniului „Științe militare și Informații”.

6. Continuarea demersurilor pentru participarea universității la activități în cadrul unor consorții universitare.

##### 5.2.6.2. Pe plan internațional:

1. Derularea, în continuare, a programelor de cooperare, pe linie de învățământ și cercetare cu universități similare din străinătate (organizarea de masterate comune cu recunoaștere universitară reciprocă, crearea și punerea în aplicare a unor programe de mobilitate cu aceste universități).

2. Continuarea și dezvoltarea programelor de studii cu predare în limbi străine de circulație internațională și a programelor de studii în limba română cu participarea unui număr cât mai mare de studenți străini.

3. Efectuarea demersurilor necesare pentru participarea cercetătorilor din universitate la competiția de granturi de mobilitate internațională sau la contracte de cercetare cu parteneri internaționali, precum și implicarea cadrelor didactice la marile programe europene în domeniul cercetării.

4. Facilitarea condițiilor de participare a doctoranzilor la stagii internaționale sau în cotutelă, precum și pentru publicarea rezultatelor cercetării în reviste recunoscute internațional.

Aprobat Senatul universitar: <hr/>	Exemplar nr.1	Pag. 29
---------------------------------------	---------------	---------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

## 6. SISTEMUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII

Sistemul de management al calității din Universitatea Națională de Apărare „Carol I” este integrat sistemului de management al organizației.

Perceperea corectă a structurii și funcționalității SMC este o condiție prealabilă și fundamentală în același timp pentru discernerea sistemului de management al calității atât de către toți membrii comunității academice, cât și de clienți și angajatori.

### 6.1. Principii

**Principiile** managementului calității în cadrul Universității Naționale de Apărare „Carol I” sunt în conformitate cu standardul ISO 9000:2000 și anume:

- **Focalizarea către client:** Universitatea identifică cerințele prezente și viitoare ale clienților asigurând satisfacerea lor integrală. În categoria clienților Universității intră clienții externi (studenții) și clienții interni (angajații), iar în categoria partenerilor intră ministerul, comunitatea locală, organizații patronale și profesionale, angajatori. Universitatea trebuie să-și dezvolte procese referitoare la clienți, cu scopul de a identifica și defini cerințele, respectiv de a evalua satisfacția clienților și partenerilor.

- **Leadership:** conducerea universității asigură definirea unitară a scopului organizației și mediul în care personalul se poate implica total pentru realizarea obiectivelor. Conducerea universității stabilește misiunea și obiectivele de ansamblu (strategia) și creează mediul (structuri, instrumente, resurse) necesar implicării personalului la realizarea obiectivelor.

- **Implicarea personalului:** personalul universității reprezintă elementul central și implicarea lui totală permite ca abilitățile acestuia să fie valorificate pentru maximizarea rezultatelor organizației. Realizarea obiectivelor calității solicită implicarea întregului personal. Acțiunile care trebuie întreprinse în Universitate în acest scop sunt instruirea în managementul calității și motivarea personalului.

- **Abordarea procesuală:** resursele și activitățile din universitate sunt abordate ca un proces pentru ca rezultatul obținut să fie mai eficient. Această abordare reclamă ca universitatea să identifice, să țină sub control și să îmbunătățească continuu procesele care contribuie la calitate.

- **Abordarea sistemică:** sistemul de procese intercorelate pentru realizarea obiectivelor este înțeles și condus eficient și eficace. Procesele realizate în Universitate sunt privite în interdependența lor, prin legăturile dintre ele realizându-se transmiterea vocii clientului atât pe lungimea procesului de realizare a produsului (instruire, cercetare, alte servicii pentru comunitate, de la identificarea cerințelor și feedback), cât și pe verticala conducerii (de sus în jos și invers).

- **Îmbunătățirea continuă:** procesul îmbunătățirii continue a calității este abordat prin prisma ciclului PEVA (Planifică- Execută- Verifică-Acționează).

Aprobat Senatul universitar:	Exemplar nr.1	Pag. 30
------------------------------	---------------	---------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

Sistemul de management al calității din Universitate conține mecanisme și instrumente de evaluare și îmbunătățire a proceselor și serviciilor. Principalele aplicații sunt asociate programelor educaționale (specializare).

- **Argumentare cu date:** deciziile luate în cadrul managementului se bazează pe analiza datelor verificate riguros. Principala funcție a managementului, **decizia**, se bazează pe înregistrări cu privire la procese, servicii și sistemul de management al calității, aferente domeniului în cauză.

- **Relații cu furnizorii reciproc avantajoase:** relațiile Universității cu furnizorii au un impact favorabil asupra capacității acesteia și a furnizorilor săi de a obține rezultatele așteptate.

Conducerea Universității Naționale de Apărare „Carol I” abordează managementul calității ca un sistem, compus din facultăți, departamente, institute și centre de cercetare, biblioteci și o serie de servicii suport pentru procesul de învățământ. Fiecare compartiment facultate/ departament are un statut bine definit și constituie o entitate în cadrul sistemului de management al calității, fiind caracterizat prin legături funcționale cu celelalte entități și sisteme.

Această abordare permite implicarea conducerii de la toate nivelurile în implementarea și îmbunătățirea continuă a SMC, prin înțelegerea nevoilor clienților și partenerilor și reflectarea acestora în calitatea serviciilor educaționale prestate.

## 6.2. Structură, funcționalitate, feedback

### 6.2.1. Structură

#### 1. Componenta managerială:

- Rectorul universității - direct responsabil de managementul calității.
- Senatul universitar – structură de conducere, monitorizare și revizuire a sistemului de asigurare a serviciilor educaționale.
  - Comisia pentru evaluarea și asigurarea calității – formată din:
    - 1 - 3 reprezentanți ai corpului profesoral, aleși, de senat, prin vot secret;
    - 1 reprezentant al studenților, desemnat de aceștia;
    - 1 reprezentant al principalului angajator.
  - Secția Management Educațional – responsabilă de coordonarea operaționalizării hotărârilor senatului pe linia asigurării calității serviciilor educaționale. Asigură îndeplinirea atribuțiilor Serviciului de Asistență a comisiei pentru evaluarea și asigurarea calității – format din specialiști, numiți prin decizie a rectorului, în regim de cumul de activități.

#### 2. Componenta executorie:

- Decanul facultății – responsabil de calitatea serviciilor educaționale la nivelul facultății.
- Consiliul facultății – stabilește măsuri de punere în aplicare a hotărârilor senatului.
- Directorii de departamente – responsabili de calitatea serviciilor educaționale la nivelul departamentelor.

Aprobat Senatul universitar: _____	Exemplar nr.1	Pag. 31
---------------------------------------	---------------	---------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

➤ Directorul administrativ – responsabil de asigurarea bazei materiale a învățământului.

➤ Fiecare persoană – responsabilă de calitatea derulării serviciilor educaționale în care este implicată.

### 3. Componenta normativă:

➤ Legislația națională în vigoare și ordinele ministrului educației și cercetării cu privire la calitatea serviciilor educaționale.

➤ Reglementările interne, aprobate de senatul universitar.

### 6.2.2. Funcționalitate

1. Rectorul propune senatului universitar propria politică de asigurare și îmbunătățire continuă a calității, însoțită de proiectele reglementărilor interne aferente și monitorizează modul de punere în aplicare a acestora.

#### 2. Senatul universitar analizează și aprobă:

- politicile, strategiile și procedurile pentru asigurarea calității;
- metodologiile de aprobare, monitorizare și evaluare periodică a programelor de studii și a calificărilor acordate;

- metodologia de evaluare a studenților;

- asigurarea calității corpului profesoral;

- evaluarea resurselor de învățare și a sprijinului oferit studenților în formarea lor;

- publicarea periodică de informații cu privire la calitatea programelor de studii oferite;

- relația dintre activitatea de predare-învățare și cea de cercetare științifică din universitate;

- indicatorii de performanță ai universității pentru autoevaluarea internă a calității, în concordanță cu standardele de acreditare și metodologia de evaluare externă elaborată de Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Superior și aprobată de Guvernul României;

- organizarea și monitorizarea funcționalității sistemului de asigurare a calității în Universitatea Națională de Apărare;

- răspunderea facultății, departamentelor și celorlalte structuri de învățământ / cercetare, precum și răspunderea individuală pentru asigurarea calității fiecărui program și, respectiv, fiecărei activități;

- implicarea studenților și a reprezentanților beneficiarilor în evaluarea internă a calității;

- modalitatea de implementare, monitorizare și revizuire a politicii și reglementărilor interne privind asigurarea calității serviciilor educaționale.

- propunerile formulate, pe parcursul anului universitar și Rapoartele anuale, prezentate de Comisia pentru evaluarea și asigurarea calității.

- modul de structurare și actualizare periodică a site-ului instituției pentru aducerea la cunoștința opiniei publice a mecanismelor proprii universității de aprobare, evaluare periodică a calității și monitorizare a programelor de studii și a

<b>Aprobat Senatul universitar:</b> <hr/>	<b>Exemplar nr.1</b>	<b>Pag. 32</b>
--	----------------------	----------------



UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

procedurilor care premerg acordarea calificărilor, prin stabilirea următoarelor aspecte:

- prezentarea setului de cunoștințe și competențe pe care le dobândesc absolvenții unui program de studii (licență, masterat, doctorat, formare continuă);
- monitorizarea aplicării planurilor de învățământ și a programelor analitice;
- procedurile de revizuire periodică a planurilor de învățământ și programelor analitice, cu consultarea unor specialiști în domeniul educației (din alte facultăți sau instituții), al beneficiarilor, al celor mai buni studenți și absolvenți;
- cerințele psihopedagogice specifice predării – învățării în cadrul diferitelor forme de învățământ (de zi, cu frecvență redusă, la distanță etc.);
- accesul studenților la resursele de învățare și la consilierea în carieră;
- monitorizarea rezultatelor / progreselor obținute de studenți în dobândirea de cunoștințe și competențe;
- măsurile de îmbunătățire continuă a calității programelor și activităților de predare-învățare.

3. Comisia pentru evaluarea și asigurarea calității participă la implementarea și dezvoltarea unei culturi a calității educației în Universitatea Națională de Apărare "Carol I", în concordanță cu standardele naționale / internaționale în domeniu. Atribuțiile comisiei pentru evaluarea și asigurarea calității sunt:

- coordonează aplicarea procedurilor și activităților de evaluare și asigurare a calității, aprobate de conducerea universității;
- elaborează, anual, un raport de evaluare internă privind calitatea educației în Universitatea Națională de Apărare "Carol I", având la dispoziție concluziile și propunerile comisiei de audit intern, precum și datele statistice prezentate de serviciul de specialitate;
- formulează propuneri de îmbunătățire a calității educației;
- propune senatului universitar sau, după caz, biroului senatului, constituirea de structuri operaționale de monitorizare și evaluare periodică a calității programelor de studii.

#### 4. Secția Management Educațional:

➤ Controlează activitățile desfășurate de structurile de învățământ, conform planului aprobat de prorectorul pentru învățământ și formulează propuneri de corectare, pe care le prezintă în ședințele de lucru săptămânale. La activitățile didactice, are în vedere:

- să fie conforme cu programa analitică;
- prezentarea să fie interactivă;
- ținuta academică;
- folosirea tehnologiilor didactice moderne;
- respectarea obligațiilor asumate prin planul de desfășurare.

Aprobat Senatul universitar:	Exemplar nr.1	Pag. 33
------------------------------	---------------	---------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

- Verifică planurile de învățământ și stabilește măsuri pentru:
  - respectarea cerințelor legale de acreditare și stabilitate la nivelul universității;
  - asigurarea competențelor prevăzute în obiectivele stabilite;
  - asigurarea corespondenței cu cerințele beneficiarilor;
  - asigurarea condițiilor de pregătire care să permită dezvoltarea carierei;
  - folosirea eficientă a fondului de timp, prevăzut în baza de calcul, pentru pregătirea intensivă a studenților și asocierea corectă a prevederilor de plan cu numărul de credite transferabile;
  - asigurarea concordanței dintre prevederile planului de învățământ cu resursele existente și cele estimate a fi puse în operaționalizare în timp util.
- Verifică programele analitice și stabilește măsuri pentru:
  - asigurarea nivelului academic al cursurilor;
  - fundamentarea temelor pe baza competențelor pe care trebuie să le formeze studenților;
  - cuprinderea componentei moderne a domeniului;
  - formarea capacității de adaptare a absolventului la practica profesională;
  - asigurarea legăturii cu cunoștințele și nivelul acestora dobândite anterior;
  - asigurarea bazei de dezvoltare ulterioară în carieră;
  - să asigure raportul de evaluare examen / verificare;
  - să asigure corelarea pe orizontală și pe verticală cu alte discipline.
- Prin Serviciul de Asistență a comisiei pentru evaluarea și asigurarea calității:
  - elaborează proiectele reglementărilor interne, pe care le supune aprobării senatului universitar.
  - asigură sinteza datelor furnizate de persoanele participante la activitățile de control, analiza și formularea concluziilor pe baza cărora, membrii comisiei propun senatului măsurile de creștere a calității serviciilor educaționale în universitate.
  - stabilește elementele de structură necesare Secției Informatică pentru crearea bazei de date pentru autoevaluarea internă în vederea adoptării măsurilor de îmbunătățire a calității programelor de studii și a activităților de formare, având în vedere:
    - progresia numărului de studenți de-a lungul fiecărui program de studii și rata de succes în promovarea examenelor și a anilor de studii;
    - succesul absolvenților în plan profesional;
    - nivelul de satisfacție profesională a studenților cuprinși în fiecare program de studii;
    - eficiența corpului profesoral (raportul număr de studenți / profesor, dezvoltarea interesului pentru studiu, nivelul de asimilare a cunoștințelor / ora de curs, dezvoltarea creativității în aplicarea soluțiilor teoretice studiate);
    - structura socio-demografică a fiecărei promoții de studenți;

Aprobat Senatul universitar: _____	Exemplar nr.1	Pag. 34
---------------------------------------	---------------	---------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

- resursele de învățare disponibile și costul lor / student;
- situația comparativă a propriilor indicatori de performanță cu performanța unor instituții similare din țară sau străinătate.

5. Decanul Facultății – propune Consiliului facultății măsurile concrete de punere în aplicare a hotărârilor senatului și monitorizează derularea acestora. Răspunde în fața senatului universitar de calitatea serviciilor educaționale la nivelul facultății.

6. Consiliul Facultății – analizează, aprobă și stabilește măsuri de asigurare și îmbunătățire a calității serviciilor educaționale, la nivelul facultății, privind:

- măsurile de punere în aplicare a hotărârilor senatului;
- proiectele planurilor de învățământ;
- programele analitice;
- organizarea, desfășurarea și rezultatele concursurilor de ocupare a posturilor didactice;
- cerințele și criteriile de evaluare a studenților, având în vedere:
  - concordanța dintre modalitatea de evaluare a rezultatelor învățării și obiectivele programului de studiu;
  - corespondența dintre specificul disciplinei și modalitatea de evaluare (formativă sau sumativă);
  - asigurarea anunțării din timp a criteriilor și cerințelor evaluării (cel mai târziu la începutul semestrului);
  - dacă evaluatorii înțeleg caracterul progresiv al acumulării de cunoștințe și competențe;
  - dacă la evaluare participă unul sau mai mulți evaluatori;
  - dacă sunt respectate regulamentele universității cu privire la evaluarea rezultatelor procesului de predare-învățare.
- nivelul de asigurare a calității și rezultatele evaluării corpului profesoral;
- nivelul de complementaritate între resursele de învățare și sprijinul acordat studenților, în special cu referire la:
  - existența fizică a resurselor (cele de documentare în biblioteca clasică și virtuală și cele informatice puse la dispoziție în acest scop);
  - sprijinul acordat studenților prin consiliere, prin coordonarea didactică și științifică, precum și prin soluționarea altor aspecte ale vieții și activității în campus a studenților;
  - înregistrarea opiniilor celor care au folosit resursele de învățare;
  - programul de îmbunătățire a eficacității folosirii acestor resurse.
- informațiile care se furnizează la Secția Informatică în vederea completării / actualizării bazei de date pentru autoevaluarea instituției.

7. Directorii de departamente:

- pun în aplicare hotărârile Consiliului facultății;
- asigură repartitia sarcinilor didactice în raport cu personalul didactic existent

<b>Aprobat Senatul universitar:</b>	<b>Exemplar nr.1</b>	<b>Pag. 35</b>
-------------------------------------	----------------------	----------------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

în departament și cu performanțele profesionale ale acestuia, rezultate în urma evaluării,

- monitorizează nivelul de calitate a desfășurării actului didactic;
- asigură selecționarea celor mai performanți specialiști pentru acoperirea, în sistem „plata cu ora” a posturilor neîncadrate, vacante, temporar vacante sau rezervate;
- inițiază și promovează demersuri pentru îmbunătățirea procesului educațional și a cercetării științifice;
- asigură programe de dezvoltare a activităților științifice și publicistice, în folosul învățământului și al promovării profesionale a cadrelor didactice din subordine;
- elaborează proiectele planurilor de învățământ și programele analitice ale disciplinelor din competența departamentului și le susține în procesul de avizare și aprobare;
- asigură respectarea normelor metodice de elaborare a programării orare.

#### 8. Directorul administrativ:

- asigură condițiile necesare de cazare, echipare și hrănire a studenților;
- asigură buna funcționare a spațiilor destinate procesului educațional;
- asigură sursele de finanțare a activităților educaționale în universitate și în teren;
- prezintă propuneri privind îmbunătățirea bazei materiale a învățământului.

#### 9. Fiecare persoană implicată în derularea serviciilor educaționale

Participă la asigurarea calității serviciilor educaționale în care este implicată, prin atribuțiile date în competență.

#### **6.2.3. Feedback**

Receptarea nivelului de calitate a serviciilor educaționale în Universitatea Națională de Apărare „Carol I” se realizează prin conținutul aprecierilor absolvenților și beneficiarilor privind nivelul competențelor și deprinderilor dobândite în universitate.

#### **6.3. Indicatorii de performanță**

Evaluarea internă a calității procesului educațional, desfășurat în Universitatea Națională de Apărare "Carol I", se realizează pe baza datelor culese de comisia de audit intern, având la dispoziție următorii indicatori de performanță:

a) în domeniul capacității instituționale:

a.1.) structurile instituționale, administrative și manageriale:

- a.1.1. Misiune și obiective;
- a.1.2. Integritate academică;
- a.1.3. Răspundere și responsabilitate publică;
- a.1.4. Sistemul de conducere;
- a.1.5. Management strategic;
- a.1.6. Administrație eficace;

a.2.) baza materială:

- a.2.1. Spații de învățământ, cercetare și pentru alte activități;

Aprobat Senatul universitar: _____	Exemplar nr.1	Pag. 36
---------------------------------------	---------------	---------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

- a.2.2. Dotare;
- a.2.3. Resurse financiare;
- a.2.4. Sistemul de acordare a burselor și altor forme de sprijin material pentru studenți;
- b) în domeniul eficacității educaționale:
  - b.1.) conținutul programelor de studii;
    - b.1.1. Principii ale politicii de admitere la Programele de studiu oferite de instituție;
    - b.1.2. Practici de admitere;
    - b.1.3. Structura programelor de studiu;
    - b.1.4. Relevanța programelor de studiu;
  - b.2.) rezultatele învățării;
    - b.2.1. Valorificarea calificării universitare obținute;
    - b.2.2. Valorificarea prin capacitatea de a se angaja pe piața muncii;
    - b.2.3. Valorificarea calificării prin continuarea studiilor universitare;
    - b.2.4. Nivelul de satisfacție al studenților în raport cu dezvoltarea profesională și personală asigurată de universitate;
    - b.2.5. Centrarea pe student a metodelor de învățare;
    - b.2.6. Orientarea în carieră a studenților;
  - b.3.) activitatea de cercetare științifică;
    - b.3.1. Programe de cercetare;
    - b.3.2. Programarea cercetării;
    - b.3.3. Realizarea cercetării;
    - b.3.4. Valorificarea cercetării;
  - b.4.) activitatea financiară;
    - b.4.1. Buget și contabilitate;
    - b.4.2. Bugetul de venituri și cheltuieli;
    - b.4.3. Contabilitate;
    - b.4.4. Auditare și răspundere publică;
- c) în domeniul managementului calității:
  - c.1.) strategii și proceduri pentru asigurarea calității;
    - c.1.1. Structuri și politici pentru asigurarea calității;
    - c.1.2. Organizarea Sistemului de asigurare a calității;
    - c.1.3. Politici și strategii pentru asigurarea calității;
  - c.2.) proceduri privind inițierea, monitorizarea și revizuirea periodică a programelor de studii;
    - c.2.1. Existența și aplicarea regulamentului privitor la inițierea, aprobarea, monitorizarea și evaluarea periodică a programelor de studii;
    - c.2.2. Corespondența dintre diplome și calificări;
  - c.3.) proceduri obiective și transparente de evaluare a rezultatelor învățării;
    - c.3.1. Evaluarea studenților;

Aprobat Senatul universitar:	Exemplar nr.1	Pag. 37
------------------------------	---------------	---------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

c.3.2. Universitatea are un regulament privind examinarea și notarea studenților, care este aplicat în mod riguros și consecvent;

c.3.3. Integrarea examinării în proiectarea predării și învățării, pe cursuri și programe de studiu;

c.4.) proceduri de evaluare periodică a calității corpului profesoral;

c.4.1. Calitatea personalului didactic și de cercetare;

c.4.2. Raportul dintre numărul de cadre didactice și studenți;

c.4.3. Evaluarea colegială;

c.4.4. Evaluarea personalului didactic de către studenți;

c.4.5. Evaluarea de către managementul universității;

c.5.) accesibilitatea resurselor adecvate învățării;

c.5.1. Resurse de învățare și servicii studențești;

c.5.2. Disponibilitatea resurselor de învățare;

c.5.3. Predarea ca sursa a învățării;

c.5.4. Programe de stimulare și recuperare;

c.5.5. Servicii studențești;

c.6.) baza de date, actualizată sistematic, referitoare la asigurarea internă a calității;

c.6.1. Sisteme de informații;

c.6.2. Baze de date și informații;

c.7.) transparența informațiilor de interes public;

c.7.1. Informație publică;

c.7.2. Oferta de informații publice;

c.8.) funcționalitatea structurilor de asigurare a calității educației, conform legii;

c.8.1. Structura instituțională de asigurare a calității educației este conformă prevederilor legale și își desfășoară activitatea permanent;

c.8.2. Comisia coordonează aplicarea procedurilor și activităților de evaluare și asigurare a calității.

Scopul activităților de audit intern este de a examina, în mod sistematic, nivelul de menținere a procesului educațional din universitate în standardele de calitate, în învățământul superior, stabilite la nivel național, de identificare a deficiențelor și de stabilire a măsurilor de corecție necesare, precum și de investigare a posibilităților realiste de dezvoltare a performanțelor în domeniul calității, prin accesarea succesivă la standarde de referință superioare.

Auditul intern are în vedere obținerea datelor necesare pentru evaluarea calității procesului educațional la toate ciclurile de studii universitare.

Activitățile de audit intern se desfășoară în perioada noiembrie - iulie, iar rezultatele, concluziile și eventualele propuneri de corectare se constituie într-un raport de audit academic, pe care comisia de audit intern îl pune la dispoziția Comisiei de asigurare și evaluare a calității procesului educațional din universitate,

Aprobat Senatul universitar:	Exemplar nr.1	Pag. 38
------------------------------	---------------	---------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

până la sfârșitul lunii august.

Auditorul trebuie să posede capacitatea de a identifica deficiențele și a le prezenta în mod obiectiv în fișa de audit, abilități de comunicare și autoritate în solicitarea datelor necesare efectuării auditului. Auditorul nu trebuie să facă parte din Comisia de asigurare și evaluare a calității procesului educațional și să nu ocupe funcții de conducere în structura unde efectuează auditul.

#### 6.4. Modalități de implementare

Implementarea politicii de asigurare a calității se realizează prin elaborarea și punerea în aplicare a documentelor instituționale care fac referire la acest proces și a celor specifice, cuprinse în sistemul de asigurare a calității, aprobate de senatul universitar, astfel:

➤ Documente instituționale care fac referire la asigurarea calității:

Carta universitară – document de bază, elaborat în temeiul autonomiei universitare, care cuprinde drepturile și obligațiile, principiile și normele care reglementează viața comunității universitare în spațiul propriu.

Regulamentul de ordine interioară care stabilește cadrul și regulile de desfășurare a activităților interne din universitate, pe linie de învățământ, cercetare științifică și de administrare a patrimoniului.

Regulamentul privind activitatea profesională a studenților, care stabilește principiile de bază ale formării și perfecționării profesionale ale studenților în universitate.

Codul de etică universitară, care stabilește cadrul necesar pentru apărarea valorilor libertății academice, autonomiei universitare și integrității etice a personalului didactic și de cercetare din universitate.

Planul strategic – document care definește misiunea și obiectivele, precum și strategiile manageriale, inclusiv în domeniul calității învățământului și cercetării științifice universitare, pe o perioadă de 5 ani.

Planul operațional – document programatic prin care se definesc obiectivele specializărilor acreditate și tacticile manageriale în domeniul calității, pentru un an universitar.

➤ Documente specifice cuprinse în sistemul de asigurare a calității:

Regulamentul privind inițierea, aprobarea, monitorizarea și evaluarea programelor de studii – document care detaliază următoarele aspecte:

- setul de cunoștințe și competențe pe care le dobândesc absolvenții unui program de studii;

- monitorizarea aplicării planurilor de învățământ și a programelor analitice;

- stabilirea procedurilor de revizuire periodică a planurilor de învățământ și a programelor analitice, prin consultarea unor specialiști din domeniul educației și din rândul angajatorilor, cu implicarea celor mai buni studenți și absolvenți;

- modalitățile de anunțare publică a cerințelor psihopedagogice specifice predării învățării în cadrul diferitelor forme de învățământ;

- accesul studenților la resursele de învățare și la consilierea în carieră;

Aprobat Senatul universitar:	Exemplar nr.1	Pag. 39
------------------------------	---------------	---------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

- monitorizarea rezultatelor / progreselor obținute de studenți în dobândirea de cunoștințe și competențe;

- adaptarea, pe baza constatărilor făcute, a unor măsuri de îmbunătățire continuă a calității programelor și activităților de predare-învățare.

Metodologia organizării și desfășurării concursurilor de admitere / selecție în universitate, care stabilește modalitățile de selectare a studenților, pentru a urma studiile universitare, în cadrul instituției.

Metodologia de evaluare a studenților – care precizează cerințe și criterii, adoptate de Consiliul facultății, care se aduc la cunoștința studenților la începutul semestrului, de către titularul disciplinei. Cerințele și criteriile se stabilesc având în vedere:

- raportul dintre evaluarea rezultatelor învățării și obiectivele programului de studii;

- corespondența dintre modalitatea de evaluare și conținutul disciplinei (formativă / sumativă);

- înțelegerea corectă, de către evaluatori, a caracterului progresiv al acumulării de cunoștințe și competențe;

- numărul de evaluatori participanți;

- respectarea prevederilor Cartei universitare și a Regulamentului de funcționare al facultății, cu privire la evaluarea rezultatelor procesului de predare – învățare.

Regulamentul privind acordarea burselor și a altor forme de sprijin material pentru studenți, prin care se asigură cadrul general de acordare a burselor și a altor forme de sprijin material pentru studenții universității, în condițiile extinderii ofertei educaționale prin programe de studii adresate tinerilor proveniți din mediul civil, ce nu dispun de venituri proprii.

Metodologia privind gestionarea actelor de studii în universitate, care stabilește regimul actelor de studii în universitate, precum și modalitățile de organizare a evidenței rezultatelor obținute de studenți în procesul educațional.

Metodologia organizării și desfășurării examenului de finalizare a studiilor în universitate, care stabilește modalitățile de susținere a examenelor de absolvire a programelor de studii.

Metodologia de stabilire a sarcinilor didactice și de cercetare științifică în universitate, care stabilește reguli și principii de repartizare optimă a volumului de activități didactice și de cercetare, desfășurate cu studenții.

Metodologia de asigurare și evaluare a calității corpului profesoral – care stabilește modalitățile de asigurare a calității corpului profesoral și proceduri de evaluare complexă a performanțelor fiecărei persoane implicate în procesul de formare a studenților, cu privire la cunoștințele de specialitate, capacitatea didactică de transmitere a cunoștințelor către studenți, potențialul de cercetare științifică și deontologia profesională.

Evaluarea complexă a calității corpului profesoral se realizează prin:

- evaluarea de către management;

Aprobat Senatul universitar:	Exemplar nr.1	Pag. 40
------------------------------	---------------	---------



UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

- evaluarea colegială;
- evaluarea de către studenți;
- autoevaluare.

Planul de îmbunătățire a calității serviciilor de sprijin acordat studenților în formarea lor – care conține măsuri de agregare a programelor de sporire a eficacității folosirii resurselor materiale și umane de la nivelul fiecărei structuri cu competențe și responsabilități în planul educației, având în vedere, atât asigurarea existenței resurselor materiale necesare cât și sprijinul uman, prin:

- consiliere în carieră;
- coordonare didactică și științifică;
- îndrumarea studenților și soluționarea altor aspecte ale vieții și activității lor, în campus.

Regulamentul de organizare și funcționare a comisiei pentru evaluarea și asigurarea calității, care stabilește misiunea, atribuțiile și modul de organizare și funcționare a comisiei.

Metodologia auditării interne a calității procesului educațional, care stabilește cadrul necesar organizării și desfășurării activităților de audit intern în universitate, pe linia calității procesului educațional.

Ghidul de studii, elaborat anual, prin care sunt furnizate informațiile necesare studenților și corpului profesoral privind programele de studii și resursele de asigurare a procesului educațional.

Baza proprie de date – care cuprinde:

- progresia numărului de studenți de-a lungul fiecărui program de studii și rata de succes a acestora în promovarea examenelor și a anilor de studii;
- succesul absolvenților pe piața muncii;
- nivelul de satisfacție profesională a studenților cuprinși în fiecare program de studii;
- eficiența corpului profesoral;
- structura socio-demografică a fiecărei promoții de studenți;
- resursele de învățare disponibile și costul lor / student;
- proprii indicatori de performanță ai instituției, respectiv ai programului de studii, comparativ cu performanța unor instituții / programe similare din țară sau străinătate.

Raportul anual al comisiei de autoevaluare a calității – care conține:

- aspecte cantitative și calitative ale asigurării calității rezultate din autoevaluarea internă utilizând indicatorii adecvați;
- un set de propuneri vizând îmbunătățirea continuă a indicatorilor de performanță;
- principalele destinații de angajare a absolvenților;

Aprobat Senatul universitar:	Exemplar nr.1	Pag. 41
------------------------------	---------------	---------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

- aducerea raportului la cunoștința tuturor beneficiarilor, prin afișare sau/și publicare pe site-ul universității;
- punerea raportului la dispoziția evaluatorului extern.

Monitorizarea este o activitate cu caracter permanent, realizată de toate structurile și funcțiile implicate, prevăzute în organizarea sistemului de asigurare a serviciilor educaționale.

Monitorizarea constă în urmărirea permanentă a evoluției procesului educațional din instituție, în direcția îndeplinirii obiectivelor politicii universității în acest domeniu.

Monitorizarea se realizează prin sistemul de audit intern și de controale, instituit la nivelul universității și al unităților funcționale de învățământ, analiza periodică a stării structurilor și a rezultatelor obținute pe domenii de activitate și formularea concluziilor necesare pentru stabilirea măsurilor de optimizare a activităților de învățământ și cercetare științifică universitară, precum și a celor din domeniile conexe procesului educațional.

Revizuirea politicii de asigurare a calității în universitate se face periodic, în funcție de schimbările intervenite în misiunea și obiectivele fundamentale ale instituției și de cerințele principalilor beneficiari ai acestora, precum și de concluziile rezultate în procesul de monitorizare.

Revizuirea politicii se propune de către rector, pe baza concluziilor formulate de Comisia de asigurare și evaluare a calității, în Raportul anual și se aprobă de către Senatul Universității Naționale de Apărare „Carol I”.

### **6.5. Procesele Sistemului de management al calității**

Procesul este activitatea care utilizează resurse, astfel condusă încât să permită transformarea elementelor de intrare în elemente de ieșire.

Sistemul de management al calității din Universitatea Națională de Apărare „Carol I” are la bază abordarea centrată pe proces, care implică:

- identificarea proceselor care conduc la obținerea rezultatului preconizat;
- determinarea succesiunii și interacțiunii acestor procese;
- identificarea interfețelor proceselor în relație cu structurile funcționale ale organizației;
- identificarea și evaluarea datelor de intrare și de ieșire ale proceselor;
- determinarea indicatorilor de performanță, pentru a se asigura că operarea și controlul acestor procese sunt eficiente;
- stabilirea metodelor de monitorizare, auditare și îmbunătățire a performanțelor;

Pentru procesele existente, Universitatea aplică algoritmul: planifică; efectuează; verifică; acționează.

Planifică, prin care se stabilesc obiectivele și procesele necesare obținerii rezultatelor în concordanță cu cerințele clientului și politica organizației;

Efectuează, prin care se implementează procesele;

Aprobat Senatul universitar:	Exemplar nr.1	Pag. 42
------------------------------	---------------	---------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

Verifică, prin care se monitorizează și se măsoară procesele și produsul față de politicile, obiectivele și cerințele pentru produs și se raportează rezultatele;

Acționează, prin care se întreprind acțiuni pentru îmbunătățirea continuă a performanțelor proceselor.

### **6.6. Identificarea, succesiunea, interacțiunea și conducerea proceselor**

În cadrul Universității Naționale de Apărare „Carol I”, procesele identificate sunt grupate în următoarele patru categorii generice:

#### **A. Procese de management al activităților**

- Managementul general al proceselor;
- Documentare SMC și controlul acestora;
- Stabilirea politicii și obiectivelor calității;
- Planificarea SMC;
- Comunicarea;
- Analiza SMC efectuată de management.

#### **B. Procese de asigurare a resurselor:**

- Asigurarea resurselor umane;
- Asigurarea infrastructurii;
- Asigurarea mediului de lucru.

#### **C. Procese de realizare a produsului și procese suport:**

- Realizarea produsului, proces de bază, susținut de procese suport;
- Planificarea și dezvoltarea programelor de învățământ;
- Încheierea contractului instituțional;
- Procesul de învățământ, cu componentele: admiterea, procesul didactic, promovarea și absolvirea;
- Procesul suport de aprovizionare;
- Procese suport de mentenanță și servicii.

#### **D. Procese de control și îmbunătățire**

- Monitorizarea calității programelor de învățământ;
- Auditul intern;
- Analizarea și îmbunătățirea SMC, cu componentele: analiza datelor, acțiuni corective și acțiuni preventive.

În cadrul SMC al Universității Naționale de Apărare „Carol I” din București sunt identificate și procesele necesare și specifice furnizării serviciului denumit asimilarea de cunoștințe și de deprinderi în cadrul procesului didactic specific învățământului superior, rezultatul final reprezentându-l absolventul, astfel:

#### **A. Procese de prestare a serviciilor în învățământ superior:**

**A<sub>1</sub>** - Procesul de planificare, respectiv de elaborare a planului de învățământ și a programei analitice

**A<sub>2</sub>** - Procesul de identificare și analiză a cerințelor clienților;

**A<sub>3</sub>** - Procesul de admitere;

Aprobat Senatul universitar:	Exemplar nr.1	Pag. 43
------------------------------	---------------	---------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

- A<sub>4</sub> - Procesele de predare a cursului și a aplicațiilor;
- A<sub>5</sub> - Procesul de evaluare a studentului pe parcurs;
- A<sub>6</sub> - Procesul de evaluare a studentului la final;
- A<sub>7</sub> - Procesul de eliberare și evidență diplome;
- A<sub>8</sub> - Procesul de întreținere, reparații echipamente didactice;
- A<sub>9</sub> - Procesul de aprovizionare;
- A<sub>10</sub> - Procesul de monitorizare și măsurare a proceselor și a produsului;
- A<sub>11</sub> - Procesul de control al serviciului neconform ;
- A<sub>12</sub> - Procesul de control al mediului de lucru;
- A<sub>13</sub> - Procesul de identificare și asigurare a trasabilității serviciului ;
- A<sub>14</sub> - Procesul de măsurare a satisfacției clienților;
- A<sub>15</sub> - Procesul de furnizare și acces informație pe suport hârtie și electronic.

**B. Procese suport și specifice SMC:**

- B<sub>1</sub> - Procesul de identificare a reglementărilor și cerințelor legale;
- B<sub>2</sub> - Procesul de autorizare/acreditare;
- B<sub>3</sub> - Procesele referitoare la relația cu clientul;
- B<sub>4</sub> - Procesul de comunicare cu clientul;
- B<sub>5</sub> - Tratarea reclamației;
- B<sub>6</sub> - Procesul de organizare;
- B<sub>7</sub> - Procesul de instruire;
- B<sub>8</sub> - Procesul de comunicare internă;
- B<sub>9</sub> - Procesul de comunicare cu părțile interesate;
- B<sub>10</sub> - Procesul de audit al SMC;
- B<sub>11</sub> - Procesul de control al documentelor;
- B<sub>12</sub> - Procesul de control al înregistrărilor;
- B<sub>13</sub> - Procesul de analiză a datelor;
- B<sub>14</sub> - Procesul de îmbunătățire prin acțiuni corective și preventive.

**C. Procese de management (de planificare, organizare, analiză, evaluare, îmbunătățire)**

- C<sub>1</sub> - Procesul de management al resurselor umane;
- C<sub>2</sub> - Procesul de management al resurselor financiare;
- C<sub>3</sub> - Procesul de planificare a calității și a îmbunătățirii performanțelor serviciului și prestării serviciului ;
- C<sub>4</sub> - Procesul de analiză a managementului;
- C<sub>5</sub> - Procesul de management al calității și îmbunătățire continuă a eficacității sistemului de management al calității.

Procesul de învățământ în Universitatea Națională de Apărare „Carol I” este construit pe trei vectori: fundamentarea, desfășurarea procesului de învățământ și certificarea absolventului.

Interrelaționarea proceselor în cadrul SMC al Universității Naționale de Apărare „Carol I” se stabilește pe baza definiției procesului ca activitate care transformă datele

Aprobat Senatul universitar:	Exemplar nr.1	Pag. 44
------------------------------	---------------	---------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

de intrare în date de ieșire. Datele de ieșire dintr-un proces devin date de intrare pentru procesele conexe, fiecare procedură descrie unul sau mai multe procese.

Identificarea, interacțiunea, controlul și conducerea proceselor sunt descrise în procedurile de sistem și procedurile operaționale.

Procesele specifice SMC sunt prezentate prin prisma celor trei fluxuri informaționale :

- fluxul decizional (de management);
- fluxul de prestare a serviciului;
- fluxul proceselor suport.

Conducerea proceselor pe cele trei fluxuri, prin documentele de sistem aferente generează determinarea fluxului informațional și a buclei de reacție informațională și pune în evidență interacțiunea între cele 3 categorii de procese. Generarea buclei informaționale permite analiza și îmbunătățirea eficienței și eficacității SMC.

Conexiunile existente între procesele SMC sunt de două tipuri:

- pe verticală, care apreciază responsabilitatea managementului, managementul resurselor, managementul procesului de realizare a produsului și a proceselor suport și evaluarea performanțelor prin măsurare și analiză;
- pe orizontală, care apreciază managementul procesului de realizare a produsului și al proceselor suport, precum și contribuția clienților prin cerințele pe care le impun și prin evaluarea gradului de satisfacție.

Atunci când caracteristicile de calitate ale produselor nu sunt verificate prin evaluări externe privind calitatea și când deficiențele devin evidente după ce serviciul educațional a fost furnizat este necesar controlul continuu al procesului, cu frecvență suficientă pentru a detecta și corecta schimbările neintenționate ale proceselor.

Un element important în actul de control al proceselor îl constituie identificarea persoanelor care au autoritate recunoscută de către categoria de personal controlată.

Aceste persoane sunt desemnate de rector cu consultarea prorectorilor și decanilor, pentru structurile de învățământ și cercetare, respectiv directorului general administrativ pentru structurile subordonate. Persoanele consultate sunt controlate de rector.

Scopul general al sistemului de procese este de a adăuga valoare prin planificarea și ținerea sub control a acestora.

Universitatea elaborează proceduri documentate pentru desfășurarea în condiții controlate în special a proceselor critice în ceea ce privește calitatea. Sunt considerate procese critice acele procese care sunt cele mai importante pentru menținerea sub control și pentru îmbunătățirea calității.

Pentru fiecare proces, se definesc, metodele de realizare a operațiilor în condiții controlate, inclusiv identificarea parametrilor de proces și caracteristicilor produselor care trebuie să fie controlate, inclusiv frecvența și metodele de monitorizare, limitele de acceptare a produselor și acțiuni de remediere când aceste limite sunt depășite.

<b>Aprobat Senatul universitar:</b>	<b>Exemplar nr.1</b>	<b>Pag. 45</b>
-------------------------------------	----------------------	----------------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

### 6.7. Documentarea proceselor

În Universitatea Națională de Apărare „Carol I” fiecare proces este descris de o procedură documentată, elaborată de structurile care desfășoară activități în cadrul procesului.

Procedura descrie, în mod unitar, modul de operare și menținere sub control a fiecăruia dintre procesele SMC, stabilind:

- responsabilul de proces;
- obiectivele măsurabile ale procesului;
- datele de intrare ale procesului;
- datele de ieșire ale procesului;
- activitățile procesului (diagrama de flux), metodele prin care se asigură măsurarea performanțelor procesului și înregistrările asociate monitorizării procesului;
- resursele (umane, materiale, de infrastructură, de mediu) necesare desfășurării, ținerii sub control și monitorizării procesului.

Fiecare responsabil de proces este, în același timp, client și furnizor pentru celelalte procese. Astfel, documentația asigură comunicarea cerințelor clientului conform lanțului de procese din Universitate.

Structura proiectată și realizată a documentelor Sistemului de management al calității din cadrul Universității Naționale de Apărare „Carol I” este compusă în esență din manualul de management al calității (MMC), proceduri de sistem (PS), proceduri operaționale (PO) și instrucțiuni de lucru (IL).

Structura documentelor include înregistrările generate de aplicarea documentelor SMC, asigurându-se astfel caracterul demonstrabil al sistemului de management al calității, conform standardului SR EN ISO 9001:2008.

Lista categoriilor de documente generate de proiectarea și documentația SMC este prezentată în procedura Controlul documentelor.

Manualul de management al calității este structurat și gestionat conform regulilor prevăzute în procedura Controlul documentelor.

### 6.8. Alocarea responsabilităților

Managementul Universității și responsabilii de procese, având ca suport imaginea proceselor, diagramele flux ale proceselor și procedurilor care le documentează, stabilesc responsabilitățile pentru cadrele didactice și personalul administrativ, prin fișa postului.

### 6.9. Valorificarea și îmbunătățirea performanțelor proceselor

Procesele sunt măsurate în conformitate cu prevederile procedurilor și instrucțiunilor, iar rezultatele sunt consemnate în înregistrările stabilite de acestea.

Rezultatele măsurării performanțelor proceselor constituie date de intrare pentru analizele de management.

### 6.10. Controlul documentelor

Procedura Controlul documentelor reglementează procesul de menținere sub control al documentelor SMC. Procedura stabilește responsabilitățile și modul de

Aprobat Senatul universitar:	Exemplar nr.1	Pag. 46
------------------------------	---------------	---------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

lucru pentru controlul și verificarea activităților privind pregătirea, avizarea, aprobarea, difuzarea, înregistrarea, modificarea și retragerea documentelor cerute de Sistemul de management al calității.

Universitatea Națională de Apărare „Carol I” efectuează controlul asupra următoarelor documente:

**A. Documente interne:**

- Prezentarea Universității Naționale de Apărare „Carol I” ;
- Hotărâri ale Senatului, strategia, politica și obiectivele calității;
- Manualul calității (MC);
- Proceduri de asigurare a calității (de sistem și operaționale - PS și PO);
- Instrucțiuni de lucru pentru asigurarea calității (IL);
- Documente suport;
- Înregistrări.

**B. Documente externe:**

- Documente privind cadrul legal de desfășurare a activității în învățământul superior, respectiv: legi, hotărâri de guvern (HG), ordonanțe ale guvernului (OG), ordonanțe de urgență ale guvernului (OUG), ordine ale MEN etc.;

- Standarde ISO 9001: 2000 și standarde specifice pentru asigurarea calității educației;

- Instrucțiuni și reglementări naționale și internaționale aplicabile.

Procedura operațională Elaborarea documentelor SMC reglementează acțiunile și responsabilitățile pentru elaborarea ca formă și conținut a documentelor interne aferente SMC din Universitate. Pentru identificarea rapidă a documentelor SMC procedura stabilește un sistem de codificare a documentelor. Sistemul de codificare nu se aplică documentelor externe.

Procesul de control al documentelor externe ale SMC este documentat în procedura de sistem Controlul documentelor și se realizează prin ținerea sub control a documentelor din Inventarul documentelor SMC. Toate documentele externe sunt ținute sub control de Oficiul juridic al Universității, care răspunde de actualizarea și arhivarea lor.

Difuzarea documentelor SMC se face numai pentru ediția în vigoare și dacă sunt aprobate.

Modificarea unui document se efectuează numai după analiză și aprobare, urmând același regim ca și documentul original.

Documentele perimate se retrag din punctele de lucru de către personalul elaborator. Retragerea în arhivă a documentelor SMC se face de către personal specializat din DMC.

**6.11. Controlul înregistrărilor**

Procesul de ținere sub control a înregistrărilor, ca dovezi ale conformității cu cerințele SMC și ale funcționării eficiente a acestuia, este reglementat în procedura operațională Controlul înregistrărilor.

Aprobat Senatul universitar:	Exemplar nr.1	Pag. 47
------------------------------	---------------	---------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

Procedura stabilește responsabilitățile și modul în care se realizează identificarea, colectarea, îndosărirea, arhivarea și distrugerea înregistrărilor privind calitatea.

Înregistrările calității efectuate în cadrul proceselor SMC de la Universitatea Națională de Apărare „Carol I” se regăsesc pe/în:

- formulare tipizate;
- registre;
- procese verbale, rapoarte etc.

Toate înregistrările au o identitate unică.

Toate înregistrările trebuie să rămână lizibile, să se regăsească cu ușurință și să fie păstrate în condiții care să asigure integritatea lor.

Procedura Controlul înregistrărilor stabilește maniera de acces la date și reglementează modul și durata de păstrare a acestora.

Înregistrările sunt puse la dispoziția organismelor de certificare, în cadrul auditurilor efectuate de către acestea.

## 7. RESPONSABILITATEA MANAGEMENTULUI

**7.1. Angajamentul managementului (extras din programul managerial al rectorului în exercițiu). Se reface ori de câte ori este desemnat un nou rector.**

Voi asigura, în continuare, crearea condițiilor favorabile pentru creșterea calității procesului educațional din perspectiva complementară: formarea pentru știință și crearea de știință.

O direcție importantă asupra căreia îmi voi concentra eforturile este legată de optimizarea structurii universității în raport cu evoluția procesului educațional și a numărului de studenți, rezultat din necesarul prognozat de formare și perfecționare a personalului armatei, precum și în scopul creșterii nivelului de atractivitate pentru mediul civil și a măririi posibilităților de inserție pe piața muncii a cadrelor armatei care părăsesc sistemul militar.

Respectul pentru promovarea libertăților academice, prin exprimarea gândirii libere a membrilor comunității universitare, prin cultivarea pluralismului opiniilor, prin dezbateră și confruntarea constructivă de idei pe diferite probleme teoretice, metodologice și practice, concomitent cu asumarea răspunderii personale și instituționale, bazată pe competență și etică profesională, va fi în continuare un reper important al activității mele.

Împreună cu echipa managerială voi continua și intensifica dialogul academic cu instituțiile de învățământ superior din țară și din străinătate cu care avem încheiate protocoale de parteneriat, pentru accelerarea procesului organizatoric în vederea demarării schimbului de profesori și studenți, participării la activități de învățământ și cercetare pe proiecte comune, recunoașterii reciproce a studiilor pe baza diplomelor de licență, de master și de doctor, precum și a suplimentelor de diplomă. Concomitent vom continua deschiderea către mediile universitare

Aprobat Senatul universitar: _____	Exemplar nr.1	Pag. 48
---------------------------------------	---------------	---------



UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

naționale, europene și euroatlantice. Universitatea are un corp profesoral și de cercetare valoros și este păcat să nu fie folosit acest potențial pentru creșterea vizibilității instituției atât în țară cât și în străinătate.

Periodic, va fi revizuit curriculumul educațional, pentru toate formele de învățământ și ciclurile de studii universitare, precum și pentru toate tipurile de cursuri pe care le organizează universitatea, în scopul unei abordări pragmatice pentru apropierea învățământului de cerințele angajatorilor. Este imperios necesar să avem în vedere creșterea caracterului practic-aplicativ al învățământului și focalizarea tuturor programelor de studii pe elementele definiției ale portofoliilor de cunoștințe și deprinderi pe care trebuie să le dobândească absolvenții.

Voi avea permanent în atenție eficientizarea actului didactic astfel încât conținutul acestuia să fie cât mai apropiat de realitatea câmpului de luptă modern, de realitatea procesului de instrucție și educație din Armata României, precum și din armatele aliate, în special cele cu tradiție și performante. În acest fel se va realiza racordarea programelor de studii la cerințele reale ale pieței muncii.

În planul organizării activității de învățământ am în vedere găsirea celor mai potrivite soluții pentru planificarea și desfășurarea acestuia și pentru structurarea departamentelor de așa manieră încât programele de studii să se constituie în pachete compacte, care să cuprindă ciclurile de studii de licență și de master, precum și cursurile postuniversitare aferente, astfel încât un departament să deservească 1-2 programe de studii exclusiv cu personalul didactic din componența sa. Văd, așadar, o structură interdisciplinară a personalului didactic și de cercetare din componența fiecărui departament, care să permită acoperirea tuturor disciplinelor din planurile de învățământ ale programului de studii deservit. În acest fel se realizează o comunicare continuă și folositoare între cadrele didactice și de cercetare ale departamentului, decizii cu mare grad de eficiență în consiliul fiecărui departament, simplificarea repartiției sarcinilor didactice și de cercetare, ușurarea păstrării evidenței activităților desfășurate și eliminarea suprapunerilor în programarea orară. Trebuie să eliminăm sistemul complicat și centralizat de planificare, organizare și evidență a învățământului, de avizare și aprobare a modificărilor la programarea orară, concretizat printr-un volum foarte mare de documente, folosit până în prezent. Să ne gândim că în structura universității vor fi facultăți care vor funcționa pe teritoriu și va fi imperios necesar să acordăm acestora o cât mai mare autonomie organizatorică și funcțională, urmând ca universitatea să-și creeze timp pentru elaborarea de politici, strategii și tactici manageriale, monitorizarea implementării acestora de către structurile din subordine, evaluarea performanțelor și efectuarea corecțiilor necesare acolo unde este cazul.

Învățământul doctoral și postdoctoral se va desfășura în școlile doctorale, a căror acreditare va reprezenta o activitate importantă în perioada următoare.

Dacă până în prezent învățământul doctoral s-a desfășurat numai în sistem cu taxă, va trebui să trecem treptat la obținerea de locuri bugetate pentru acest ciclu de

<b>Aprobat Senatul universitar:</b>	<b>Exemplar nr.1</b>	<b>Pag. 49</b>
-------------------------------------	----------------------	----------------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Editia 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

studii, urmând ca ponderea acestei forme de finanțare să crească în timp.

Având în vedere experiența acumulată de Departamentul pentru învățământ distribuit avansat la distanță și nivelul în continuă creștere de recunoaștere a sa pe plan internațional, voi întreprinde măsuri pentru dezvoltarea acestei forme de învățământ.

Învățământul de limbi străine va fi reanalizat și, acolo unde va fi cazul, cursurile vor deveni de nivel postuniversitar, având ca obiectiv principal asigurarea competențelor de comunicare în limbi străine în cadrul cooperării pe timpul misiunilor în teatrele de operații.

Potențialul de cercetare științifică al personalului didactic și cercetătorilor din această universitate este unul foarte ridicat și recunoscut în mediul științific de profil. Acest potențial trebuie valorificat la un nivel superior, iar rezultatele cercetării trebuie să asigure creșterea nivelului de intercondiționare dintre cercetare și procesul educațional, într-un spațiu unitar al învățării – cercetării.

Accentuarea caracterului aplicativ al rezultatelor de cercetare-dezvoltare va constitui direcția principală de orientare a cercetării. Este adevărat că fundamentările teoretice și multiplele clarificări conceptuale dezvoltă orizonturi ale cunoașterii deosebit de importante, dar soluțiile oferite în urma cercetării desfășurate nu își găsesc întotdeauna aplicări în mediul activității concrete, deoarece predomină componenta avangardistă a acestora. Din această perspectivă apreciez că este important să orientăm cercetarea către zone de preocupare ale momentului, care să fie preluate în timp scurt de diferitele paliere ale activităților cărora li se adresează.

Voi intensifica eforturile pentru implicarea, în mai mare măsură, în proiecte și programe de cercetare științifică finanțate din fonduri naționale și internaționale. Am în atenție crearea și dezvoltarea unei culturi a cercetării, ca factor dinamizator al preocupărilor pentru cercetare.

Voi încuraja intensificarea activităților de elaborare și publicare de noi cursuri, manuale, tratate, monografii, articole, comunicări științifice, în folosul procesului educațional.

Rezultatele cercetării desfășurate în universitate sunt de o consistență științifică ridicată, dar preocuparea de aducere a acestora la cunoștința comunității științifice internaționale a fost destul de scăzută. Acest lucru a generat o oarecare suficiență în ce privește vizibilitatea instituției noastre în mediul științific internațional deși potențialul pentru creșterea acesteia este indiscutabil major. Va trebui să mărim numărul de publicații în reviste cotate ISI sau în baze de date internaționale, precum și în edituri recunoscute din străinătate, pentru că avem ce să publicăm, trebuie doar să manifestăm o preocupare sporită în acest sens. Am convingerea că întregul corp profesoral și de cercetare va răspunde acestei inițiative, mai ales că noile standarde pentru ocuparea posturilor didactice și de cercetare pun un accent deosebit pe activitatea publicistică internațională.

Voi acționa pentru creșterea performanței în învățământ și cercetare, prin

Aprobat Senatul universitar: _____	Exemplar nr.1	Pag. 50
---------------------------------------	---------------	---------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

identificarea modalităților optime de implementare, în procesul educațional și în preocupările de cercetare, a celor mai noi tendințe din spațiile de cunoaștere ale științelor militare, informațiilor și securității naționale.

Voi dispune analizarea și revizuirea periodică, după caz, a reglementărilor instituționale ale universității, în scopul menținerii prevederilor acestora în ritmul dinamicii transformărilor apărute în sistemul național de învățământ, precum și cele ale evoluțiilor care se înregistrează la nivelul instituției pe linia calității educației.

Mă voi implica în dezvoltarea gradului de implementare a unei culturi a calității, nu numai la nivelul corpului profesoral și la nivelul studenților ci și la nivelul întregului personal al universității deoarece și activitățile structurilor administrative sunt conexe învățământului și cercetării și, implicit, le influențează.

Voi dispune creșterea gradului de obiectivitate și exigență în procesul de evaluare a personalului didactic, printr-un sistem cu caracter deschis, onest și formativ, cu participarea la procesul de evaluare a factorilor de conducere, a colegilor și a studenților.

Rămâne între preocupările mele majore implementarea unui sistem antiplagiat la nivelul universității, desigur în funcție de posibilitățile bugetare.

Voi asigura creșterea exigenței în procesul de monitorizare a calității învățământului și cercetării și voi lua măsurile necesare pentru optimizare.

Rezultatele monitorizării evoluției absolvenților și a gradului de satisfacție al beneficiarilor va fi unul dintre elementele importante ale evaluării calității învățământului și cercetării din universitate.

Voi întreprinde măsurile necesare pentru perfecționarea continuă a managementului resurselor umane, în special al celor angajate în procesul educațional și de cercetare științifică, prin promovarea unei politici de personal care să încurajeze excelența, evoluția profesională, atașamentul față de instituție.

Mă voi concentra, cu prioritate, pe consolidarea statutului moral al personalului universității.

Voi dispune creșterea exigenței în evaluarea candidaților pentru ocuparea posturilor didactice, în scopul selecționării de personal apt să promoveze calitatea și performanța în activitatea educațională.

Calitatea corpului profesoral este unul dintre cele mai importante repere ale aprecierii performanțelor unei universități. Având în vedere că, în această perioadă, posibilitățile de angajare a noi profesori și cercetători sunt foarte limitate datorită restricțiilor stabilite de legiuitor, voi întreprinde măsuri, împreună cu echipa managerială, atât pentru creșterea calității corpului profesoral existent, prin îmbunătățirea performanțelor acestuia pe toate planurile care intersectează activitatea profesională, cât și prin promovarea pe funcții didactice a angajaților instituției care vor îndeplini standardele prevăzute de lege.

Personalul didactic din corpul instructorilor militari va fi selecționat cu precădere din rândul ofițerilor care au participat la misiuni în teatrele de operații.

<b>Aprobat Senatul universitar:</b> <hr/>	<b>Exemplar nr.1</b>	<b>Pag. 51</b>
--	----------------------	----------------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

Voi continua eforturile de consolidare a logisticii și a nivelului de asigurare financiară, precum și pe linia dezvoltării relațiilor de colaborare cu societatea civilă.

Bibliotecile universității vor fi modernizate astfel încât să răspundă mai bine solicitărilor. Am în vedere, cu prioritate, dotarea acestora cu mobilier adecvat, tehnică de calcul, sistem integrat de bibliotecă, sisteme de securizare și protecție a documentelor, în vederea creșterii calității serviciilor oferite utilizatorilor, inclusiv prin sporirea numărului fondurilor cu acces liber la soft. Voi acorda, de asemenea, sprijinul necesar pentru dezvoltarea parteneriatelor de cooperare cu alte biblioteci din mediul universitar și militar, prin realizarea unor baze de date comune și, respectiv, a programelor / proiectelor de cercetare pe bază de granturi.

În domeniul financiar voi urmări corelarea programelor prognozate cu resursele financiare bugetare sau pe care universitatea le poate atrage prin prestări de servicii specifice, în condițiile legii.

Voi avea în vedere creșterea eficienței folosirii fondurilor bugetare din programul de investiții al ordonatorului principal de credite, pentru obiectivele prevăzute în plan și aprobate prin bugetele anuale.

Voi încuraja realizarea de venituri proprii, prin: cercetare științifică; expertiză și consultanță; taxe de studii; servicii de editură și bibliotecă;

Mă voi implica în atragerea de donații și sponsorizări, în acord cu prevederile legale, care să fie folosite pentru desfășurarea unor manifestări științifice, tipărirea unor lucrări de certă valoare științifică, acordarea de premii, stimularea cercetării și a personalului implicat în aceste activități etc.

În cadrul relațiilor cu societatea civilă, voi încuraja intensificarea participării cadrelor didactice la acțiuni menite să promoveze imaginea universității în mediul academic, economic și social.

Voi avea în atenție stabilirea unor relații mai strânse cu mass media pentru o mai bună gestionare a imaginii universității.

## 7.2. Orientarea spre client

În cadrul Universității Naționale de Apărare „Carol I”, se definește clientul astfel:

- a) studentul;
- b) candidatul;
- c) angajatorul.

Pentru a se asigura că cerințele clientului sunt determinate și satisfăcute în scopul creșterii satisfacției acestuia, conducerea de la cel mai înalt nivel:

- organizează activitatea de identificare și analiză a cerințelor clienților;
- identifică procesele de comunicare cu clientul;
- organizează activitățile necesare demonstrării capabilității organizației de a răspunde cerințelor clientului;
- organizează activitatea de măsurare a percepției clientului privind satisfacerea cerințelor sale.

Această strategie de orientare către client este evidențiată și reglementată prin regulile

Aprobat Senatul universitar: _____	Exemplar nr.1	Pag. 52
---------------------------------------	---------------	---------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Editia 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

prevăzute în procedurile operaționale: Identificarea și analiza cerințelor clientului; Elaborarea Planului de învățământ și a programei analitice; Procesul de admitere.

În cadrul proceselor referitoare la relația cu clienții sunt identificate cerințele acestora, iar prin controlul efectuat asupra proceselor ulterioare se asigură satisfacerea cerințelor lor.

Procese referitoare la orientarea către client:

- identificarea clienților și clasificarea lor pe categorii;
- definirea piețelor pe care concurează organizația;
- identificarea și evaluarea competițiilor de piață;
- determinarea caracteristicilor cheie ale produselor/serviciilor și a valorii lor relative pentru clienți;
- identificarea oportunităților, punctelor slabe și a avantajelor competiției/ competițiilor viitoare.

Managementul de la cel mai înalt nivel al Universității acordă o importanță deosebită cerințelor clienților (studentilor) și mai ales îndeplinirii acestora, în acord cu legislația în vigoare.

Cerințele sunt mai întâi identificate și analizate în cadrul procesului de planificare a realizării produsului și proceselor referitoare la relația cu clienții, potrivit procedurilor operaționale: Satisfacția studenților; Analizarea și soluționarea reclamațiilor; Gradul de satisfacție al absolvenților.

În urma analizei cerințelor formulate de clienți, managementul de la cel mai înalt nivel și responsabilii cu managementul calității de la alte niveluri stabilesc măsuri necesare satisfacției cerințelor justificate și în conformitate cu legea.

Pe un plan general, identificarea și cunoașterea cerințelor societății românești precum și pe cele ale altor societăți în vederea satisfacerii exigențelor clienților, stau la baza funcționării SMC.

### 7.3. Planificarea SMC

Planificarea SMC este efectuată în scopul îndeplinirii cerințelor legate de managementul proceselor și a obiectivelor calității precum și pentru integrarea sistemului de management al calității în sistemul de management strategic al Universității.

Pentru asigurarea controlului și îmbunătățirii eficienței proceselor din Universitatea Națională de Apărare „Carol I”, planificarea SMC are în vedere:

- actualizarea documentelor SMC, conform procedurii generale de elaborare, aprobare, gestionare și control a documentelor sistemului de management al calității;
- instruirea personalului Universității privind continua îmbunătățire a SMC, conform procedurii operaționale Instruire și perfecționare personal;
- evaluarea specializărilor și disciplinelor universitare, conform procedurilor operaționale privind Evaluarea conținutului și calității programelor de studii; Evaluarea planurilor de învățământ; Evaluarea programelor analitice; Evaluarea

Aprobat Senatul universitar:	Exemplar nr.1	Pag. 53
------------------------------	---------------	---------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

disciplinelor de studiu.

- auditarea calității, conform procedurii de sistem Auditul intern;
- analizarea SMC efectuată de management, conform procedurii specifice.

Planificarea SMC conține următoarele etape: a) planificarea proceselor, b) planificarea resurselor umane, c) planificarea resurselor materiale, d) planificarea mentenanței, e) planificarea infrastructurii, f) planificarea relațiilor cu clienții, g) planificarea proiectării serviciului/ serviciilor, h) planificarea proceselor de monitorizare și măsurare, i) planificarea EMM, j) planificarea fluxului informațional intern, k) planificarea auditurilor interne, l) planificarea proceselor de analiză și îmbunătățire.

În faza de planificare, se analizează situația existentă, se stabilesc prioritățile de abordare și se elaborează planul de îmbunătățire. Toate planificările sunt analizate în Comisia de evaluare și asigurare a calității și supuse spre aprobare Senatului Universității, conform procedurii de sistem Analiza SMC efectuată de management.

#### **7.4. Responsabilitate, autoritate și comunicare**

##### **7.4.1. Responsabilitate și autoritate**

Universitatea a implementat și face demersurile necesare pentru certificarea sistemului de management al calității conform cu SR EN ISO 9001:2008, (cerința 5.5.), a cărui funcționare eficientă și îmbunătățire este responsabilitatea managementului de la cel mai înalt nivel.

Realizarea calității se obține cu participarea întregului personal, atribuțiile și responsabilitățile privind calitatea fiind stabilite la nivel de departament și în funcție de documentele ce descriu structura organizatorică.

Responsabilitățile referitoare la coordonarea activităților în Universitate sunt stabilite în Carta Universității Naționale de Apărare „Carol I”, Regulamentul intern al organizației și fișele posturilor.

Autoritatea și responsabilitățile managementului la vârf precum și ale altor structuri manageriale sunt stabilite pe baza Organigramei Universității Naționale de Apărare „Carol I” și sunt cuprinse în fișele posturilor. La începutul fiecărui an universitar Senatul dezbate, analizează și ia hotărâri cu privire la distribuția responsabilităților, care sunt realizate, aprobate și comunicate întregului personal al Universității.

Responsabilitățile structurilor specializate privind calitatea, CEAC / DEAC, sunt precizate în regulamentele de funcționare, respectiv în fișa postului, și sunt comunicate prin decizii de numire, pentru: președinte și membri CEAC/DEAC și responsabilul cu asigurarea calității.

Analiza efectuată de management se realizează anual și ori de câte ori se consideră necesar, la nivel de facultăți (de către Consiliul facultății) și la nivel de Universitate (de către Senat).

Structurile manageriale care efectuează analize sunt obligate să identifice și să

<b>Aprobat Senatul universitar:</b> _____	<b>Exemplar nr.1</b>	<b>Pag. 54</b>
--	----------------------	----------------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

înregistreze problemele relative la serviciu sau proces și de a găsi și aplica măsuri adecvate cu caracter preventiv pentru preîntâmpinarea apariției nonconformităților sau pentru a ține sub control serviciul/procesul neconform identificat până la corectarea neconformității.

Responsabilitățile privind calitatea pentru toate categoriile de personal sunt precizate în fișa postului. Instrucțiunea de lucru Elaborarea fișei postului documentează procesul de elaborare și actualizare a fișei postului.

#### 7.4.2. Reprezentantul managementului

Rectorul a numit ca reprezentant al managementului pentru calitate, un prorector, care are calitatea și autoritatea pentru:

- a asigura ca în organizație să fie implementat, instituit și menținut în stare de funcționare activă un Sistem de management al calității, în conformitate cu SR EN ISO 9001-2008;

- a asigura că procesele necesare sistemului de management al calității sunt stabilite, implementate și menținute;

- a informa sistematic managementul de la cel mai înalt nivel al Universității despre funcționarea sistemului de management al calității și despre orice necesitate de îmbunătățire;

- a asigura că în cadrul organizației este promovată conștientizarea cerințelor clientului, prin cunoașterea și însușirea obiectivelor organizației de către tot personalul acesteia, concepută ca o activitate continuă, care se dezvoltă pe baza unor metode și mijloace necesare atingerii acestui obiectiv;

- a asigura o colaborare eficientă cu organisme externe de certificare.

Responsabilitatea generală a managementului pentru calitate este de a asigura că activitățile tuturor compartimentelor sunt conforme cu manualul calității și cu procedurile de sistem și operaționale asociate.

#### 7.4.3. Comunicarea internă

Rectorul Universității Naționale de Apărare „Carol I” poartă răspunderea pentru crearea unui sistem adecvat de comunicare internă. Comunicarea internă este reglementată prin procedura operațională Comunicare internă.

Toate Hotărârile Senatului sunt identificate prin antetul rectoratului, numerotare și datare; ele sunt transmise tuturor compartimentelor Universității.

Decanii răspund de transmiterea hotărârilor Senatului către departamente.

Toate documentele SMC se difuzează în mod controlat, conform procedurilor Controlul documentelor și Controlul înregistrărilor. Pentru comunicarea hotărârilor, dispozițiilor și a altor informații care se referă la eficacitatea sistemului de management al calității către persoanele implicate este responsabil CEAC/DEAC.

Comunicarea internă se obține prin:

- transmiterea de documente scrise (dispoziții, note, procese-verbale, rapoarte periodice, circulare, etc);
- ședințe de informare și instruire a personalului;

Aprobat Senatul universitar:	Exemplar nr.1	Pag. 55
------------------------------	---------------	---------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

- afișare electronică sau la avizierele Universității.

Conținutul comunicării poate fi diferențiat în raport de cerințele structurilor manageriale și situațiile sau condițiile care pot apărea.

Comunicarea, în esența ei, asigură informarea angajaților cu privire la politica privind calitatea în organizație, schimbările semnificative care au loc în legislație, relația cu partenerii, evoluția pe piața muncii, atitudinea angajatorilor ș.a.

## **7.5. Analiza efectuată de management**

### **7.5.1. Generalități**

Managementul de la cel mai înalt nivel efectuează sistematic analize pentru a evalua eficacitatea și eficiența SMC și a stimula dezvoltarea de proiecte de îmbunătățire continuă a proceselor din Universitate.

Procedura Analiza SMC efectuată de management documentează procesul de analiză al SMC efectuat de management.

Analiza SMC efectuată de management la nivel de Universitate se face anual, după finalizarea auditurilor interne, înaintea auditului extern de supraveghere sau, ori de câte ori este necesar, la propunerea rectorului sau a responsabilului cu calitatea desemnat de rector.

Analiza SMC efectuată de management la nivel de facultate/ institut sau centru de cercetare/ departament se face anual, la finalizarea auditului intern sau, ori de câte ori este necesar, după caz.

Analiza este efectuată asupra următoarelor aspecte:

- rezultatele auditurilor interne și/sau externe;
- date referitoare la măsurarea proceselor;
- propuneri de îmbunătățire, modificări etc.;
- cerințe de instruire;
- stadiul acțiunilor corective și preventive;
- stadiul aplicării planului de acțiuni stabilit la analiza de management anterioară.

### **7.5.2. Elemente de intrare ale analizei**

Înainte de analiza anuală a managementului calității la nivel de organizație, se întocmește Raportul preliminar pentru analiza efectuată de management, folosind ca date de intrare:

- stadiul implementării SMC;
- raport asupra costurilor calității;
- situația reclamațiilor cu privire la procesul didactic;
- situația evaluărilor specializărilor și disciplinelor universitare;
- stadiul implementării deciziilor și hotărârilor luate la reuniunile anterioare.

Elementele de intrare, în baza cărora RMC întocmește raportul analizei efectuate de management, includ informații referitoare la:

<b>Aprobat Senatul universitar:</b> _____	<b>Exemplar nr.1</b>	<b>Pag. 56</b>
--	----------------------	----------------



UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

- rezultatele auditurilor interne și/sau externe;
- feedback-ul de la client;
- funcționarea proceselor și conformitatea serviciilor cu cerințele stabilite;
- stadiul acțiunilor corective/preventive;
- acțiuni de urmărire de la analizele de management anterioare;
- schimbări care ar putea să influențeze SMC;
- recomandări pentru îmbunătățire;
- rezultatele tratării reclamațiilor și sesizărilor clienților;
- informații referitoare la clienți, concurență, piață;
- informații referitoare la modificări ale legislației și reglementărilor în vigoare;
- rezultatele conformării cu cerințele în vigoare privind protecția muncii, sănătatea și securitatea muncii .

Raportul preliminar pentru analiza efectuată de management la nivel de universitate utilizează ca date de intrare înregistrările analizei de management la nivel de facultăți, consemnate în Rapoartele de reuniune ale analizei efectuate de management și Planurile de îmbunătățire și alte informații furnizate de responsabilii de procese, de auditurile externe etc.

### 7.5.3. Elemente de ieșire ale analizei

Datele de ieșire sunt deciziile și hotărârile ședințelor de analiză a managementului calității la nivel de Universitate, facultate / departament.

În urma acestora se întocmește Planului de îmbunătățire a managementului calității pe baza analizei efectuate de management, propunerilor, sugestiilor și/sau recomandărilor acestuia.

Planurile de îmbunătățire se difuzează în mod controlat la persoanele implicate. Responsabilii RMC răspund de gestionarea documentelor și de consemnarea îndeplinirii acțiunilor propuse.

Elementele de ieșire ale analizei efectuate de management includ decizii, măsuri și acțiuni referitoare la :

- îmbunătățirea eficacității SMC și a proceselor sale;
- îmbunătățirea furnizării serviciilor în raport cu cerințele clienților ;
- necesitatea asigurării de resurse .

Rezultatele analizei se consemnează într-un proces -verbal care cuprinde măsurile, responsabilii pentru soluționare și termenele de rezolvare

Aprobat Senatul universitar: <hr/>	Exemplar nr.1	Pag. 57
---------------------------------------	---------------	---------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

## 8. MANAGEMENTUL RESURSELOR

### 8.1. Asigurarea resurselor

Universitatea Națională de Apărare „Carol I” din București prin conducerea de la cel mai înalt nivel dezvoltă politica de alocare a resurselor necesare menținerii și îmbunătățirii SMC astfel încât aceasta să fie adecvată politicii generale a organizației și deopotrivă să fie corelată cu portofoliul de comenzi.

Alocarea resurselor se regăsește în Planul de investiții, Carta Universității și în Lista mijloacelor fixe și a obiectelor de inventar. Prevederile referitoare la necesarul de resurse și alocarea acestora se regăsesc și în procedura Controlul furnizării serviciului.

Identificarea resurselor pentru planificarea, operarea, controlul și îmbunătățirea proceselor din cadrul facultăților și departamentelor Universității intră în atribuțiile fiecărui decan și director de departament.

Resursele necesare menținerii și îmbunătățirii SMC pot fi:

- umane;
- materiale (echipamente, dotări, etc.);
- clădiri, depozite, spații de lucru, sedii de facultăți și institute de cercetare etc.;
- documentare (documentații științifice, tehnice, legislative, etc);
- financiare

### 8.2. Asigurarea resurselor umane

#### 8.2.1. Generalități

Managementul de la cel mai înalt nivel al Universității Naționale de Apărare „Carol I” se preocupă pentru asigurarea de resurse umane (cadre didactice și personal administrativ) cu competențe și abilități adecvate activităților prestate.

Adecvarea resurselor pentru realizarea obiectivelor managementului calității este discutată de conducerea Universității, care adoptă măsuri corespunzătoare în procesul analizelor efectuate de management.

În raport de concluziile analizelor, în cursul fiecărui an, din bugetul de venituri și cheltuieli al organizației se alocă sumele necesare pentru susținerea politicilor de calitate, care prevede:

- asigurarea laboratoarelor cu echipamente și instrumente de ultimă generație, a sălilor de seminar precum și a celor destinate examinării computerizate a cunoștințelor;
- asigurarea cu personal instruit pentru activități din domeniul calității;
- asigurarea cu personal calificat pentru auditurile interne ale calității;
- asigurarea standardelor și reglementărilor naționale și internaționale cu privire la educație și cercetare.

Personalul este selectat și angajat pe baza unor evaluări ce au în vedere criterii bine definite. Sunt efectuate, de asemenea, evaluări periodice ale activității angajaților.

Aprobat Senatul universitar: _____	Exemplar nr.1	Pag. 58
---------------------------------------	---------------	---------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

### 8.2.2. Competență, conștientizare și instruire

Nivelul de competență cerut de Fișa postului se asigură prin angajarea/promovarea personalului didactic și administrativ prin concurs, conform Cartei Universității și a legislației în vigoare.

Cadrele didactice se instruiesc permanent prin activitatea de cercetare. Procedura Perfecționare prin cercetare științifică – Doctoratul, documentează procesul de admitere, derulare și susținere a tezei de doctorat.

Susținerea doctoratului condiționează și asigură promovarea în grade didactice superioare a cadrelor didactice. Condițiile minime de promovare sunt adoptate în concordanță cu reglementările în vigoare, pentru fiecare grad didactic în parte.

Instruirea personalului didactic se face și la nivel individual, conform normei din statul de funcții, precum și prin participarea la cursuri, conferințe, simpozioane etc. organizate de alte instituții.

Instruirea personalului include:

- instruirea specifică necesară executării prompte și eficiente a atribuțiilor;
- instruirea generală necesară îmbunătățirii nivelului cunoștințelor referitoare la calitate.

La Universitatea Națională de Apărare „Carol I”, CEAC/DEAC are responsabilitatea instruirii întregului personal în domeniul managementului calității. Procedura Instruire și perfecționare personal, documentează procesul de planificare, instruire, testare și certificare a achiziției de cunoștințe și formarea de deprinderi pentru implementarea Sistemului de management al calității (conform standardelor de referință) și pentru realizarea obiectivelor calității.

CEAC/DEAC gestionează înregistrări adecvate referitoare la studii, instruire, abilități și experiență pentru responsabilii RC și auditorii interni ai SMC.

Personalul care efectuează activități, influențând astfel calitatea serviciului prestat, trebuie să fie competent din punct de vedere al studiilor, al instruirii, al abilității și al experienței. Procedura Competență, conștientizare, perfecționare, are ca scop conștientizarea personalului cu privire la impactul muncii sale asupra calității serviciului prestat și prevede regulile și responsabilitățile din cadrul Universității referitoare la:

- modalitățile de determinare a competenței și de asigurare a instruirii și conștientizării personalului;
- identificarea necesităților de instruire prin:
  - analiza fișelor postului;
  - analiza obiectivelor calității la nivelul organizației;
  - analiza rezultatelor auditurilor interne;
  - analiza programelor de acțiuni corective și preventive;
  - analiza deciziilor conducerii;
  - planificarea procesului de instruire;
  - realizarea procesului de instruire;

Aprobat Senatul universitar:	Exemplar nr.1	Pag. 59
------------------------------	---------------	---------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

- evaluarea procesului de instruire;
- analiza performanțelor.

### 8.3. Asigurarea infrastructurii

Pentru derularea în bune condiții a activităților didactice și de cercetare, Universitatea Națională de Apărare „Carol I” dispune de o infrastructură adecvată: clădiri, spații de lucru și utilități asociate, echipamente hardware și software pentru laboratoare, baze de cercetare, secretariate și servicii suport, cum sunt cele desfășurate de biblioteca universitară, serviciul de aprovizionare, serviciile de mentenanță, serviciile pentru problemele studențești.

Partea din infrastructură reprezentată de spațiile de învățământ ale Universității este ținută sub control prin Utilizarea spațiilor destinate procesului didactic, la Universitatea Națională de Apărare „Carol I”, cuprinsă în instrucțiunea de lucru Identificarea și asigurarea mediului de lucru.

Directorul administrativ, la începutul fiecărui an, procedează la realizarea unui plan de întreținere și mentenanță.

Operațiile periodice de întreținere (lunare, semestriale), sunt înregistrate și se ține evidența lor într-un Registru de evidență.

Operațiile obișnuite de întreținere sunt realizate de echipe formate din personalul intern, iar altele de specialiști din afara organizației.

### 8.4. Asigurarea mediului de lucru

Organizația determină și conduce mediul de lucru necesar pentru a realiza conformitatea cu cerințele specificate ale serviciului. Condițiile de sănătate și securitate la locul de muncă sunt prevăzute în instrucțiunile de securitate și sănătate la locul în muncă pe fiecare activitate.

Planificarea mediului de lucru este determinată și controlată conform reglementărilor și legislației în domeniul protecției muncii în vigoare, aplicabile.

Mediul de lucru are o influență pozitivă asupra motivării, performanțelor și satisfacției angajaților, motiv pentru care se urmărește asigurarea condițiilor adecvate de mediu în cadrul structurilor Universității (facultăți, departamente, centre de cercetare, etc.)

În Universitate sunt întreprinse măsuri pentru asigurarea condițiilor adecvate derulării proceselor. Autorizațiile de funcționare sunt ținute sub control prin Lista autorizațiilor de funcționare, cuprinse în Dosarul cu autorizări, din cadrul Serviciului tehnic.

Asigurarea calității mediului de lucru este documentată în instrucțiunea de lucru Identificarea și asigurarea mediului de lucru.

Aprobat Senatul universitar: _____	Exemplar nr.1	Pag. 60
---------------------------------------	---------------	---------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

## 9. REALIZAREA PRODUSULUI

### 9.1. Planificarea

Organizația planifică și dezvoltă procesele necesare realizării produsului.

Planificarea realizării produsului este compatibilă cu cerințele reclamate de celelalte procese ale SMC-ului.

La planificarea realizării produsului universitatea determină, după caz, următoarele:

- obiectivele calității și cerințele pentru produs;
- necesitatea de a stabili procese și documente și de a alocă resurse specifice produsului.
- activitățile cerute de verificare, validare, monitorizare, inspecție și încercare specifice calității produsului.

Pe baza politicii și obiectivelor calității, anual, managementul de la cel mai înalt nivel al Universității Naționale de Apărare „Carol I” planifică și dezvoltă programe educaționale care să fie compatibile cu cerințele societății și cu resursele disponibile.

Planificarea inițierii și dezvoltării de programe educaționale eficiente și adecvate cerințelor are la bază Planul strategic al Universității.

Etapele planificării dezvoltării de programe educaționale includ:

- stabilirea cerințelor referitoare la competențele profesionale;
- stabilirea resurselor necesare;
- proiectarea specializării universitare;
- derularea procesului didactic;
- promovarea și absolvirea.

Procedurile operaționale adecvate sunt: Stabilirea cifrei de școlarizare; Specializare universitară; Admiterea; Procesul didactic; Promovarea și absolvirea. Procedurile enunțate documentează planificările acestor procese de către managementul calității.

### 9.2. Procese referitoare la relația cu clientul

În condițiile orientării către client a managementului calității, procesele referitoare la relația cu clientul urmăresc:

a) identificarea cerințelor clienților, conform procedurii operaționale Identificarea și analiza cerințelor clientului.

b) analiza cerințelor în scopul determinării capabilității Universității de a le satisface, conform procedurii operaționale Identificarea și analiza cerințelor clientului;

c) tratarea reclamațiilor clientului conform procedurii Tratarea reclamațiilor interne și externe.

d) Comunicarea cu clientul conform procedurii: Comunicarea cu clientul și măsurarea satisfacției acestuia.

Baza documentară a cerințelor generale și specifice ale programelor educaționale

Aprobat Senatul universitar:	Exemplar nr.1	Pag. 61
------------------------------	---------------	---------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

o constituie:

- Documentația de referință a Manualului de management al calității;
- Codul de asigurare a calității;
- Lista de indicatori de calitate, elaborată de ARACIS;
- Carta albă a educației și instruirii, Comunitatea Europeană, adoptată la Conferința de la Bruxelles din 1996;
- Declarația comună a miniștrilor educației din Europa, adoptată la Conferința de la Bologna din 1999.

Întregul traseu al procesului educațional este susținut de procese specifice care conferă o evoluție conformă standardelor ISO, legislației naționale și europene în materie de învățământ și exigențelor clienților și angajatorilor.

În esență, procesele referitoare la relația cu clientul urmăresc identificarea cerințelor cu privire la educație și cercetare - dezvoltare

Universitatea Națională de Apărare „Carol I” are un proces specific bine definit pentru analiza cerințelor de școlarizare anuală, documentat în procedura Stabilirea cifrei de școlarizare și instrucțiunea de lucru State de funcții.

Oferta de specializări a Universității este prezentată în Ghidul de studii.

Identificarea cerințelor referitoare la serviciile de educație și cercetare se realizează în conformitate cu procedurile specifice aplicabile, la fel ca și analiza cerințelor referitoare la produs.

Procesul de învățământ la Universitatea Națională de Apărare „Carol I” este dimensionat în raport de cifra de școlarizare anuală, aprobată de ministrul apărării naționale, la propunerea universității, cu acordul principalilor angajatori. În relație cu acestea, în Universitatea Națională de Apărare „Carol I” se garantează existența resurselor interne necesare acreditărilor / autorizărilor aferente precum și conformitatea cu standardele minimale de autorizare / acreditate, care se obțin pe baza rezultatelor evaluărilor de către comisiile ARACIS.

### 9.3. Proiectare și dezvoltare

Procesul de proiectare a serviciului include atât proiectarea realizării cât și a prestării acestuia.

Programele educaționale din Universitatea Națională de Apărare „Carol I” vizează asigurarea specializării universitare, proces de învățământ prin care se dobândesc competențele necesare practicării unei activități complexe și specifice, cerute de societatea românească și mediul socio-economic, științific, internațional.

Procedurile operaționale Specializarea universitară și Disciplina universitară documentează procesul de elaborare a Planului de învățământ pentru o specializare universitară în raport de reglementările naționale și cerințele clienților și ale societății, avându-se în vedere proiectarea, verificarea, modificarea și aprobarea acestuia.

Datele de intrare necesare pentru inițierea procesului de proiectare/ parcurgea etapelor de dezvoltare a unei specializări universitare rezultă în urma analizelor de

Aprobat Senatul universitar: _____	Exemplar nr.1	Pag. 62
---------------------------------------	---------------	---------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

management, a studiilor preliminare privind cerințele clienților și societății (grupuri țintă, parteneri sociali, organizații potențial angajatoare) și a capacității Universității Naționale de Apărare „Carol I” de a le îndeplini.

Datele de ieșire sunt reprezentate de : Planul de învățământ, Programa analitică și Ghidul de studii.

Verificarea/completarea Planului de învățământ se realizează prin difuzarea acestuia, împreună cu Lista disciplinelor către directorii de departamente ce urmează să presteze activități în cadrul specializării respective. Pe baza prelucrării datelor primite de la departamentele implicate se depistează suprapunerile și lipsurile în raport cu obiectivele specializării. Echipa de lucru sub coordonarea directorului de departament stabilește și operează modificările necesare în Planul de învățământ.

Validarea Planului de învățământ are loc în ședința Consiliului facultății/departamentului și apoi, în final, planul este înaintat spre aprobare Senatului Universității. Decanul răspunde de gestionarea Planului de învățământ și a documentelor aferente.

Disciplina de studiu se proiectează conform procedurii specifice Disciplina universitară. Directorul de departament numește un titular de disciplină, care are responsabilitatea pentru proiectarea/dezvoltarea disciplinei universitare.

Validarea proiectării de face prin evaluarea specializării, realizate conform procedurilor specifice, Evaluare specializare și Evaluare disciplină. În cazul în care, în urma evaluării specializării, se constată neconformități se inițiază acțiuni corective/preventive și se reia procesul de proiectare specializare universitară.

Procesul de cercetare din Universitatea Națională de Apărare „Carol I” se desfășoară potrivit procedurii Procesul de cercetare și are în vedere următoarele etape:

- planificarea proiectării și cercetării (dezvoltării);
- identificarea elementelor de intrare ale proiectării și cercetării;
- identificarea elementelor de ieșire ale proiectării și cercetării;
- analiza proiectării și cercetării;
- verificarea proiectării și cercetării;
- validarea proiectării și cercetării;
- controlul modificărilor proiectării și cercetării (dezvoltării).

Configurația întregului proces de proiectare și cercetare, precum și etapele pe care le parcurge în condițiile aplicațiilor sunt descrise în procedura amintită anterior Procesul de cercetare.

## 9.4. Aprovizionare

### 9.4.1. Procesul de aprovizionare

Aprovizionarea cu material didactic este o cerință importantă pentru asigurarea desfășurării procesului de învățământ din Universitate în conformitate cu exigențele actuale în materie de educație și deopotrivă cu exigențele reclamate de clienți.

Managementul se ocupă de organizarea aprovizionării, stabilind

<b>Aprobat Senatul universitar:</b>	<b>Exemplar nr.1</b>	<b>Pag. 63</b>
-------------------------------------	----------------------	----------------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Editia 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

responsabilități pentru întocmirea necesarului de materiale potrivit planurilor de achiziții.

Universitatea urmărește cu atenție și permanent să se asigure că:

- produsele aprovizionate sunt conforme cu cerințele de aprovizionare specificate;

- furnizorii sunt evaluați și selectați;

- produsele aprovizionate sunt verificate și conforme cu specificația prin respectarea regulilor prevăzute în procedura de sistem Aprovizionare.

În procesul de investiții sunt urmărite aspectele de mai sus în scopul asigurării capacității organizației de a satisface cerințele clientului.

Pentru a se asigura că produsele și serviciile achiziționate sunt conforme cu cerințele de aprovizionare specificate, anual se evaluează și selectează furnizorii, pe baza capacității acestora de a furniza materiale și servicii necesare procesului didactic, în concordanță cu cerințele specificate și legislația în vigoare.

Procesul de aprovizionare se desfășoară sub un control riguros, în conformitate cu normele privind achizițiile publice, astfel încât să fie asigurate condițiile ca numai produsele și serviciile conforme cu necesitățile și specificul activității organizației să fie comandate și achiziționate.

Procedura Aprovizionarea documentează procesul de aprovizionare cu materiale necesare desfășurării activităților didactice din Universitatea Națională de Apărare „Carol I”. Sunt stabilite responsabilități pentru întocmirea Planului anual al necesarului de materiale, selectarea furnizorilor, elaborarea și analiza referatelor de necesitate, achiziții, recepție, distribuire materiale, monitorizare și îmbunătățire proces. Indicatorul de performanță al procesului, tendința scăzătoare a ponderii materialelor achiziționate cu neconformități, sunt monitorizate și evaluate anual.

Lista furnizorilor de produse /servicii acceptați de Universitatea Națională de Apărare „Carol I” se actualizează semestrial. Criteriile de evaluare și selecție a acestora sunt menționate în caiete de sarcini de atribuire.

#### **9.4.2. Procesul de achiziții publicații**

Universitatea Națională de Apărare „Carol I” se asigură că publicațiile aprovizionate sunt conforme cu cerințele de aprovizionare specificate.

Procedura specifică Achiziția publicațiilor, stabilește responsabilități pentru întocmirea Planului anual de achiziții de publicații, selectarea editurilor și centrelor de achiziție a publicațiilor, efectuarea comenzilor, achiziția publicațiilor, recepția, distribuirea spre secțiile bibliotecii universitare, monitorizarea și îmbunătățirea procesului de achiziție. Indicatorul de performanță a procesului, tendința scăzătoare a ponderii publicațiilor achiziționate cu neconformități, este monitorizat și evaluat anual.

#### **9.5. Controlul producției și al furnizării serviciului**

Universitatea planifică, desfășoară, realizează și monitorizează procesele și serviciile în condiții controlate. Documentele SMC asigură că:

- sunt desemnate responsabilitățile și autoritățile pentru managementul

Aprobat Senatul universitar: _____	Exemplar nr.1	Pag. 64
---------------------------------------	---------------	---------



UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

procesului de învățământ, în toate etapele: admitere, derulare a procesului didactic, promovare și absolvire;

- sunt disponibile informațiile și documentele necesare derulării activităților didactice care sunt comunicate tuturor persoanelor implicate în procesul didactic;
- sunt controlate procesele suport de mentenanță și servicii care asigură creșterea eficienței procesului de învățământ.

Activitatea specifică care se desfășoară în structurile Universității Naționale de Apărare „Carol I” are o succesiune logică de procese ce contribuie la realizarea proceselor de învățământ și cercetare științifică și determină calitatea lor.

Scopul controlului proceselor este să asigure o metodologie prin care să se identifice și să se planifice procesele de realizare a procesului de învățământ și de cercetare științifică, care influențează direct calitatea, în vederea desfășurării în condiții controlate a acestora pentru a se asigura că sunt satisfăcute condițiile specificate.

Controlul proceselor se aplică la structurile organizației în care se desfășoară procese de învățământ și de cercetare.

Procedura Admiterea documentează procesul de admitere (înscrierea candidaților, derularea probelor de concurs) stabilind responsabilitățile și căile de îmbunătățire continuă a calității acestui proces.

Programarea procesului didactic se face pentru fiecare specializare pe baza Planului de învățământ, sub coordonarea facultății, de către departamentul de specialitate, în conformitate cu orarul întocmit. Instrucțiunea Programarea procesului didactic documentează etapele de întocmire a orarului activităților didactice, urmărind cu precădere optimizarea timpului studenților, dar și al cadrelor didactice.

Datele de intrare în procesul didactic sunt notele obținute de candidații admiși, care reflectă nivelul pregătirii preuniversitare.

Derularea procesului didactic, cu specificarea condițiilor de desfășurare a activităților didactice (curs, seminar, laborator, practică) este reglementată în procedura specifică Procesul didactic. Pe parcursul semestrului cadrul didactic ține evidența activității prestate și a activităților de evaluări pe parcurs și/sau continue.

Promovarea și absolvirea este faza finală a procesului de învățământ. Procedura Promovarea și absolvirea precizează responsabilitățile, modalitățile și condițiile de promovare a unei discipline, a unui an de studiu, a ciclurilor de studiu, a examenului final precum și absolvirea facultății.

#### **9.6. Validarea proceselor de producție și de furnizare servicii**

În scopul ținerii sub control a proceselor se prevăd următoarele mijloace:

- 1) documentarea proceselor în proceduri de sistem și specifice;
- 2) determinarea caracteristicilor serviciului și ale prestării serviciului;
- 3) aplicarea planurilor de măsurare și monitorizare proces;
- 4) planificarea verificărilor metrologice ale EMM;
- 5) planificarea instruirii personalului;

Aprobat Senatul universitar:	Exemplar nr.1	Pag. 65
------------------------------	---------------	---------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

6) aplicarea tehnicilor statistice;  
7) planificarea mentenanței echipamentelor;  
8) comunicarea cu furnizorii și clienții;  
9) audit intern al SMC conform programului anual de audituri;  
10) evaluarea periodică a conformității cu reglementările și legislația aplicabilă.

Procesele sunt considerate validate la sfârșitul parcurgerii următoarelor etape:

- 1) identificarea proceselor necesare prestării serviciului;
- 2) identificarea cerințelor legale și a altor cerințe;
- 3) stabilirea capacității Universității de a realiza serviciul;
- 4) stabilirea și documentarea infrastructurii;
- 5) planificarea resurselor umane, materiale, financiare;
- 6) aprobarea documentelor.

Revalidarea proceselor se face fie conform regulilor din procedura Controlul documentelor fie în funcție de necesitățile stabilite de cerințele clienților și/sau obiectivele calității.

Evaluarea nivelului pregătirii studenților se realizează potrivit instrucțiunii de lucru Examinarea și notarea studenților.

Pe parcursul derulării procesului didactic, decanul, RM sau, după caz, coordonatorul de specializare efectuează verificări la fiecare activitate didactică specifică disciplinei, pentru toți parametrii specifici procesului didactic și pentru fiecare etapă în parte. Înregistrările acestor verificări sunt gestionate de coordonatorul de specializare.

Dacă rezultatele verificărilor nu sunt corespunzătoare se procedează conform procedurii Controlul produsului neconform.

### **9.7. Identificare și trasabilitate**

Identificarea și trasabilitatea se referă la:

- aprovizionarea și introducerea în facultate /facultăți numai a produselor acceptate;
- identificarea și localizarea lor în orice stadiu al procesului de învățământ;
- evitarea confuziilor în procesul de învățământ, precum și a utilizării unor produse neconforme;
- identificarea documentelor de aprovizionare și depozitare;
- identificarea unică a furnizorilor și clienților;
- identificarea și trasabilitatea fiecărei comenzi/contract, proiect etc.;
- identificarea și trasabilitatea fiecărei lucrări.

Identificarea procesului didactic se realizează prin intermediul Planului de învățământ. Specializările și disciplinele sunt codificate încă de la proiectare, conform procedurilor specifice. Codificarea disciplinelor trebuie să includă acronimul, specializarea, anul de studiu și anul în care programa analitică aferentă

Aprobat Senatul universitar:	Exemplar nr.1	Pag. 66
------------------------------	---------------	---------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

va fi valabilă, întrucât programele analitice se pot modifica anual (îmbunătățiri, optimizări).

Trasabilitatea procesului didactic este asigurată prin: fișa disciplinei (programa analitică), note de curs, suport de curs (manual), întrebări pentru examinare, raport de activitate.

Trasabilitatea constă în posibilitatea de a reconstitui istoricul, utilizarea sau localizarea unui produs sau activități în principalele faze de realizare a procesului de învățământ.

Trasabilitatea procesului de învățământ se asigură și prin urmărirea înregistrărilor la fiecare activitate desfășurată în conformitate cu procedurile specifice.

Trasabilitatea se bazează pe sistemul de informații obținut prin utilizarea identificărilor privind materialele utilizate și persoanele responsabile de proces sau etapă de proces.

Activitățile didactice efectuate de cadrele didactice se înregistrează în condici pentru ore susținute la norma de bază, cumul, plata cu ora.

Conducerea facultăților, departamentelor sau a Universității poate organiza, prin sondaj, controlul respectării orarului și a înregistrării corecte a orelor efectuate. Directorul de departament gestionează înregistrările referitoare la verificările efectuate.

### 9.8. Proprietatea clientului

Universitatea Națională de Apărare „Carol I” identifică, verifică, protejează și păstrează în siguranță proprietatea clientului pusă la dispoziție de către acesta pentru a fi utilizată.

Proprietatea clientului se referă la (și cuprinde, de asemenea) documentele din **dosarul personal**, depus la înmatricularea acestuia la facultatea unde a susținut admiterea și completat pe parcursul anilor de studii. Dosarul personal al clientului (studentului) cuprinde documentele menționate în Regulamentul privind activitatea profesională a studentului. Dosarul studentului se păstrează la secretariatul facultății unde este înmatriculat, până la expirarea Contractului de școlarizare.

Universitatea Națională de Apărare „Carol I” tratează cu grijă și responsabilitate proprietatea clientului (proiect / lucrări, diplome etc.) pe perioada cât aceasta se află sub controlul său.

În cazul pierderii/deteriorării sau distrugerii unui document sau bun al clientului, se aduce imediat la cunoștința acestuia, se mențin înregistrări și se iau măsuri de despăgubire/remediere în cel mai scurt timp posibil.

### 9.9. Păstrarea produsului

Universitatea Națională de Apărare „Carol I” păstrează conformitatea produsului – achiziția de informații, capacități și aptitudini materializate prin rezultatele evaluărilor candidaților la admitere, evaluărilor studenților și a cadrelor didactice; prin diplome, certificate ș.a, pe tot parcursul procesării interne și al livrării la destinația intenționată, conform reglementărilor în vigoare și a documentelor

Aprobat Senatul universitar:	Exemplar nr.1	Pag. 67
------------------------------	---------------	---------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

Sistemului de management al calității. Această păstrare include identificarea, înregistrarea, manipularea, ambalarea, depozitarea și protejarea acestor documente.

### 9.10. Controlul proceselor suport

În laboratoarele didactice și de cercetare se utilizează echipamente și aparate de măsură care sunt verificate și întreținute corespunzător.

Procedura Controlul aparatelor de laborator, definește responsabilitățile și documentează activitățile efectuate (etalonarea/verificarea, ajustarea/reajustarea, identificarea stadiului etalonării verificării, protejarea la ajustare, protecția la degradare) în vederea stabilirii măsurii în care aparatura de laborator folosită în procesul didactic răspunde cerințelor specifice.

Șeful de departament, ca responsabil de proces, verifică periodic efectuarea de către persoanele desemnate în acest scop, a întreținerilor curente și a celor programate, conform fișei aparatului.

## 10. MĂSURARE, ANALIZĂ ȘI ÎMBUNĂTĂȚIRE

### 10.1. Generalități

Universitatea Națională de Apărare „Carol I” planifică și implementează procese de monitorizare, măsurare, analiză și îmbunătățire pentru:

- a demonstra conformitatea serviciilor și produsului;
- a determina creșterea performanțelor procesului didactic;
- a se asigura conformitatea SMC;
- a îmbunătăți continuu eficacitatea SMC.

### 10.2. Monitorizare și măsurare

#### 10.2.1. Satisfacția clientului

Universitatea a stabilit reguli precise privind monitorizarea informațiilor referitoare la perceperea modului de satisfacere a cerințelor clientului, la metodele de colectare și analiză a acestor informații, care se regăsesc în procedura Comunicarea cu clientul și măsurarea satisfacției acestuia.

Procedura descrie procesul de evaluare a calității luând ca parametri de măsurare ai gradului de satisfacție al clientului de un set de indicatori: nivelul de competență și perfecționare, spiritul de inițiativă, implicare și creativitate, spiritul de echipă/ comunicare și responsabilitate socială dovedite de absolvent după angajare.

Absolventul este purtător al produsului Universității (cunoștințe/ capacități/ competențe) care, activând în societate, aplică cu o anumită eficiență volumul de cunoștințe dobândite în timpul studiilor oferite de Universitate. Societatea, prin angajatori, reprezintă partenerul Universității Naționale de Apărare „Carol I”.

Procedura definește etapele procesului de determinare a satisfacției clientului și responsabilitățile aferente, iar prin analizele efectuate de management sunt determinate și stabilite căile de îmbunătățire a acesteia.

Pentru colectarea informațiilor cu privire la satisfacția clienților sunt utilizate chestionare, ale căror date sunt folosite pentru stabilirea de modalități și/sau acțiuni

Aprobat Senatul universitar: _____	Exemplar nr.1	Pag. 68
---------------------------------------	---------------	---------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

menite să determine sporirea nivelului de satisfacție al clientului.

CEAC/DEAC păstrează baza de date referitoare la monitorizarea satisfacției beneficiarilor la nivelul fiecărei specializări și la nivelul organizației, elaborează rapoarte privind satisfacția clienților și angajaților, identifică modalități și mijloace pentru îmbunătățirea acesteia, care sunt supuse analizei managementului.

### 10.2.2. Auditul intern

La Universitatea Națională de Apărare „Carol I” auditurile interne ale Sistemului de management al calității se desfășoară planificat, sunt documentate corespunzător și au ca scop verificarea conformităților legate de calitate, în raport de reglementările stabilite și determinarea eficienței SMC.

Universitatea își planifică și efectuează audituri ale calității la intervale planificate cu următoarele scopuri:

- verificarea conformității SMC cu cerințele standardului de referință;
- identificarea neconformităților SMC, evidențierea potențialelor neconformități și verificarea corectitudinii neconformităților identificate;
- verificarea funcționalității SMC precum și identificarea posibilităților de îmbunătățire a eficacității SMC al Universității.
- prezentarea managementului calității a datelor și informațiilor referitoare la rezultatele auditurilor interne.

La Universitatea Națională de Apărare „Carol I”, auditul intern al SMC este efectuat de personalul propriu, instruit și atestat în acest scop, sub coordonarea CEAC.

Persoanele selectate pentru realizarea auditului trebuie să îndeplinească următoarele condiții:

- a) să aibă competențe în domeniul educațional;
- b) să aibă experiență profesională;
- c) să facă dovada atribuției și experienței ca auditor.

Echipa de auditori trebuie să respecte următorii pași:

- să participe la ședința de deschidere la care sunt prezenți și cei care trebuie auditați, informându-i asupra regulilor auditului și tehnicilor utilizate;
- să examineze, pe baza Fișei de audit, informațiile colectate pentru determinarea conformității practicilor curente cu prevederile documentelor de referință aplicabile;
- să înregistreze neconformitățile sesizate;
- să organizeze și să participe la ședințe de sinteză a auditorilor în care se face o expunere sintetică a rezultatelor auditului și se trag concluzii;
- să participe la ședința de închidere a activităților de audit la care este prezentă și conducerea structurilor auditate, în cadrul căreia sunt prezentate constatările și concluziile echipei de audit.

Tipurile de neconformități care pot fi identificate în urma auditării sunt cele constatate la primirea pentru produse și servicii; la analiza și verificarea pe flux și la

Aprobat Senatul universitar:	Exemplar nr.1	Pag. 69
------------------------------	---------------	---------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

finalul serviciilor (academice, IT, sociale, administrative etc.); la verificarea și analiza pe flux și la final a cercetării științifice, în urma efectuării auditurilor interne și externe.

Monitorizarea, analiza și îmbunătățirea programelor de audit al SMC revin CEAC, care pe baza observațiilor echipelor de audit propune măsuri de adecvare a tehnicilor de audit intern al SMC la cerințele documentelor de referință. Monitorizarea constatărilor din Raportul de audit intern al SMC se realizează prin urmărirea obligatorie de către RMC și CEAC a constatărilor, notate în Registrul de evidență a rapoartelor de audit și în Rapoartele de audit.

Responsabilii pentru managementul calității monitorizează toate neconformitățile pentru facultatea/departamentul pentru care au decizie de numire și consemnează datele în Registrul de evidență a rapoartelor de neconformitate. CEAC monitorizează neconformitățile pentru întreaga Universitate și consemnează datele în Registrul centralizator al rapoartelor de neconformitate.

Atingerea indicatorilor de performanță a managementului procesului de audit intern se asigură prin desfășurarea corespunzătoare a activităților, însușirea responsabilităților și alocarea de resurse.

### 10.2.3. Monitorizarea și măsurarea proceselor

Îmbunătățirea continuă a calității, ca cerință esențială a vieții academice, se asigură la Universitatea Națională de Apărare „Carol I” prin activități sistematice de evaluare periodică.

Monitorizarea proceselor de prestare a serviciilor se realizează conform Planului de monitorizare și măsurare a procesului arătat în procedurile specifice.

Planul de monitorizare al procesului/produsului cuprinde:

- indicarea punctului de control și a operației unde se efectuează măsurarea;
- caracteristicile de monitorizate/măsurate sau indicarea instrucțiunii de lucru privind controlul calității prestării serviciului și a rezultatului acestuia;
- limitele de acceptare pentru fiecare caracteristică;
- frecvența cu care se efectuează măsurarea;
- înregistrările rezultate aferente fiecărui punct de control;
- responsabilități /autorități;
- indicarea cerințelor legale, a normativelor, standardelor la care se raportează
- conformitatea rezultatelor obținute la fiecare punct de control.

Procesele suport și de management se monitorizează și se conduc pe baza rezultatelor obținute pentru indicatorii aferenți obiectivelor stabilite pentru fiecare proces.

Înregistrările rezultatelor monitorizării și măsurării se regăsesc în înregistrările specifice stadiului de monitorizare/măsurare .

Înregistrările rezultatelor referitoare la obiectivele și indicatorii stabiliți pentru fiecare proces operațional / funcțional / de management se regăsesc în Rapoartele de analiză.

Aprobat Senatul universitar: <hr/>	Exemplar nr.1	Pag. 70
---------------------------------------	---------------	---------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

Procedura operațională Evaluarea specializării stabilește responsabilitățile pentru controlul procesului de evaluare a calității procesului de învățământ:

- stabilirea nivelului de performanță realizat prin parcurgerea procesului didactic al unei specializări universitare;
- întărirea mecanismelor de control intern, care să ducă la realizarea unei strategii în domeniul asigurării și îmbunătățirii comunicării interne în relația profesor-student;
- furnizarea de informații relevante pentru stabilirea direcțiilor de îmbunătățire și schimbarea ofertelor de specializare.

Încheierea procesului de evaluare are loc după verificarea de către coordonatorul CES a înlăturării neconformităților și a realizării tuturor măsurilor stabilite în analiza efectuată de management.

Monitorizarea performanței procesului didactic aferent unei discipline universitare este documentat în procedura Evaluarea disciplinelor, care urmărește îmbunătățirea performanțelor obținute prin parcurgerea unei discipline de studiu având în vedere obiectivele, conținutul și metodele de predare/ verificare utilizate și întărirea mecanismelor de control intern, menite să conducă la realizarea unei strategii în domeniul asigurării și îmbunătățirii comunicării interne în relația profesor-student.

Procedura se aplică la evaluarea tuturor disciplinelor universitare din planurile de învățământ pentru specializările acreditate/autorizate din Universitate și stabilește responsabilitățile privind conducerea tuturor etapelor procesului de evaluare a unei discipline de studiu:

- planificarea evaluării disciplinelor universitare;
- numirea Comisiei de evaluare disciplină (CED);
- programarea activităților de evaluare;
- derularea activității de evaluare disciplină;
- întocmirea Raportului de evaluare disciplină;
- analiza efectuată de management;
- finalizarea procesului de evaluare disciplină.

Încheierea procesului de evaluare are loc după verificarea de către coordonatorul CED a înlăturării neconformităților.

#### **10.2.4. Monitorizarea și măsurarea produsului**

Sistemul de management al calității definește produsul, respectiv rezultatul prestării serviciului de învățământ superior, ca fiind asimilarea de cunoștințe și de deprinderi în cadrul procesului didactic specific învățământului academic, rezultatul final reprezentându-l absolventul.

Universitatea Națională de Apărare „Carol I” monitorizează și măsoară, pe întreg parcursul prestării serviciului, caracteristicile serviciului, pentru a verifica dacă sunt satisfăcute cerințele specificate. Caracteristicile serviciului și ale prestării serviciului sunt prevăzute în specificația de serviciu și în specificația prestării

<b>Aprobat Senatul universitar:</b> <hr/>	<b>Exemplar nr.1</b>	<b>Pag. 71</b>
--	----------------------	----------------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

serviciului, anexe la procedura Controlul furnizării serviciului. Toate regulile și responsabilitățile privitoare la aceasta sunt prevăzute în procedurile specifice.

Universitatea monitorizează calitatea competențelor achiziționate de către studenți prin examinare și promovare.

Procedurile Promovarea și absolvirea și Examinarea și notarea studenților, documentează procesul de monitorizare a cunoștințelor și capacităților acumulate de studenți. Procedura specifică faptul că dovada conformității cu criteriile de acceptare sunt menținute.

### 10.3. Controlul produsului neconform

Produsul care este neconform cu cerințele clientului (studentului) este identificat și ținut sub control pentru a preveni utilizarea lui.

Universitatea tratează produsul neconform prin eliminarea neconformităților detectate pe parcursul derulării procesului de învățământ.

În condițiile procesului didactic, produsul este reprezentat de achizițiile studenților sub formă de informații, competențe, capacități etc., care sunt evaluate calitativ prin examinare, colocvii, proiecte etc., în conformitate cu cerințele programelor de învățământ.

Produsul neconform este ansamblul de informații, cunoștințe, abilități al căror nivel nu corespunde cerințelor de admitere / promovare / absolvire.

Modalitatea de identificare, documentare, evaluare și tratare a produsului neconform și atribuțiile/responsabilitățile implicate în tratarea acestuia sunt descrise în procedura de sistem Controlul produsului neconform.

Identificarea produsului neconform, care poate apărea în procesul de selecție și instruire a clienților (studenților), se realizează pe parcursul etapelor de monitorizare a proceselor:

- Controlul efectuat la admitere;
- Controlul realizat pe parcursul derulării procesului didactic (evaluările studenților semestriale/anuale, evaluarea specializărilor și a disciplinelor, analiza planurilor de învățământ, a materialelor didactice, auditurile interne);
- Controlul final al activității didactice (evaluarea studenților la finalizarea studiilor – examen de licență/ absolvire, procesul de acreditare a specializărilor, auditurile externe);
- Controlul efectuat de client, care se concretizează prin neconformitățile depistate de către agenții economici la integrarea absolvenților pe piața forței de muncă.

Procedurile specifice privind admiterea, promovarea și absolvirea, precum și instrucțiunea de lucru Examinarea și notarea studenților, furnizează date pentru identificarea produsului neconform, indicatorii fiind furnizați de rezultatele la examenele de admitere, de an și finale.

Procedura Controlul produsului neconform stabilește responsabilitățile privind conducerea și îmbunătățirea tuturor etapelor procesului de tratare a

Aprobat Senatul universitar: _____	Exemplar nr.1	Pag. 72
---------------------------------------	---------------	---------



UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

produsului neconform: identificarea produsului neconform; inițierea Raportului de neconformitate; înregistrarea/ comunicarea neconformității; examinarea produsului neconform și luarea deciziei; stabilirea de corecții; verificarea după corectări; închiderea Raportului de neconformitate.

În procesul didactic obținerea unor produse neconforme (competențe insuficiente) se datorează unor cauze multiple: admiterea unor studenți cu un nivel scăzut de cunoștințe sau a unor studenți care nu reușesc să se adapteze și să se integreze sistemului de pregătire universitar; manifestarea unei/unor comunicări profesionale deficitare între student și cadrul didactic; elaborarea unor planuri de învățământ și programe analitice necorespunzătoare cerințelor pieței forței de muncă; elaborarea unei documentații SMC neconformă cu cerințele.

Indiferent de perioada în care se depistează, produsul neconform se identifică prin documente specifice în funcție de etapa în care este depistat.

Când un produs neconform este neprelucrat pentru a satisface condițiile specificate, este supus unei reverificări, pentru a demonstra conformitatea cu cerințele.

Autoritatea asupra deciziei finale asupra produselor neconforme aparține Managementului calității.

Când un auditor intern sau extern, în timpul executării unui audit întâlnește o neconformitate a SMC, procedează la înregistrarea sa și apoi la studierea acțiunilor corective și preventive, potrivit procedurii de sistem Controlul produsului neconform.

Produsele neconforme sunt analizate de persoane autorizate (după caz), ținându-se cont de cerințele de calitate specificate. După efectuarea examinării și evaluării se decide: fie readucerea la conformitate, propunând măsuri corective, fie acceptarea neconformității, propunând autorizarea prin derogare a neconformității sau întreruperea procesului în care a fost identificată neconformitatea, constatându-se că aceasta este critică.

Măsurile de corecție pentru intrare în conformitate sunt consemnate în Raportul de neconformitate, ale cărui date constituie mărimi de intrare pentru procesul de stabilire a acțiunilor corective, documentat în procedura Acțiuni corective și preventive. Procedura prevede ca, pe parcursul tratării neconformității, să se înregistreze stadiul corecției realizate.

Analiza neconformităților și a tendințelor lor de apariție se realizează cu obiectivul îmbunătățirii procesului SMC, acestea reprezentând date de intrare pentru analiza efectuată de management, atunci când se au în vedere obiective de reduceri și necesități de resurse.

#### 10.4. Analiza datelor

La Universitatea Națională de Apărare „Carol I” datele colectate în urma proceselor de măsurare și monitorizare sunt analizate periodic și cu promptitudine în vederea evaluării SMC și identificării oportunității lui de îmbunătățire.

Managementul universității cercetează și analizează date și informații

Aprobat Senatul universitar:	Exemplar nr.1	Pag. 73
------------------------------	---------------	---------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

corespunzătoare, generate de activitățile de măsurare și monitorizare cu obiectivul demonstrării adecvării și eficacității SMC și a procesului ameliorării lui permanente.

Analiza datelor furnizează informații referitoare la: satisfacția clientului; conformitatea cu cerințele referitoare la produs; caracteristicile și tendințele proceselor, inclusiv oportunitățile pentru acțiuni preventive; partenerii sociali.

Analiza datelor este realizată și coroborată cu analiza efectuată de management.

Procedura operațională Analiza datelor documentează acțiunile și metodele pentru analiza datelor și stabilește responsabilități pentru fiecare etapă a procesului de analiză a datelor.

Pentru planificarea colectării datelor se au în vedere:

- cerințele clientului extern / intern;
- obiectivele calității și indicatorii calității;
- procesele operaționale;
- procesele funcționale;
- procese de management.

Scopul analizei datelor, așa cum este definit în procedura operațională Analiza datelor constă în:

- satisface cerințele clientului;
- actualiza politica și obiectivele calității;
- analiza cauzele neconformităților;
- îmbunătăți capacitatea societății de a răspunde cerințelor clientului;
- stabilește bilanțul cantitativ și calitativ al produsului clientului;
- determină eficacitatea proceselor;
- demonstrează adecvarea SMC în raport cu politica și obiectivele calității.

Operația de selecție și analiză a datelor colectate în urma cercetării surselor menținute, este urmată de clasificarea datelor care are în vedere următoarele criterii:

- Neconformități de produs aprovizionat;
- Neconformități pe fluxul procesului de prestare;
- Neconformități în procesul de evaluare;
- Reclamații client extern;
- Satisfacție client extern;
- Nivel de conformitate al produsului procesului de învățământ cu cerințele specificate.

Analiza datelor obținute în urma investigațiilor și parcurgerii etapelor menționate are în vedere :

- compararea rezultatelor obținute cu valorile țintă ale indicatorilor calității;
- analiza cauzelor nerealizării indicatorilor și a cauzelor neconformităților, în scopul stabilirii acțiunilor corective și preventive.

Aprobat Senatul universitar: _____	Exemplar nr.1	Pag. 74
---------------------------------------	---------------	---------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

În urma analizei efectuată în cadrul ședinței de analiză, acțiunile corective și preventive sunt documentate într-un Program de acțiuni corective și preventive, elaborat de RMC și aprobat de către rector/decan.

Acțiunile corective și preventive rezultate în urma analizei datelor din fiecare zonă sunt documentate în înregistrările specifice zonei aferente, în termen optim pentru tratarea neconformităților și îmbunătățirea SMC.

O sinteză a tratării neconformităților și a măsurilor de îmbunătățire se regăsește în rapoartele de analiză lunară a fiecărui director de departament.

Rapoartele de analiză, întocmite de către directorul Departamentului de studii, vor fi avizate de către rector/decan, apoi se transmit către RMC. Sintezele rapoartelor de analiză vor constitui date de intrare în analiza managementului.

## 10.5 – Îmbunătățirea SMC

### 10.5.1 – Îmbunătățirea continuă

În scopul îmbunătățirii continue a Sistemului de management al calității și al identificării oportunităților de dezvoltare la nivelul fiecărei facultăți s-au stabilit reguli și responsabilități referitoare la conducerea și realizarea proceselor de analiza a neconformităților, de determinare a cauzelor neconformităților existente și potențiale, de stabilire a acțiunilor corective și preventive și de evaluare și analiză a rezultatelor obținute. Aceste reguli și responsabilități referitoare la managementul neconformităților și managementul îmbunătățirii continue sunt definite în procedura de sistem Acțiuni corective și preventive.

Universitatea Națională de Apărare „Carol I” își îmbunătățește continuu eficacitatea Sistemului de management al calității, prin utilizarea politicii referitoare la calitate, a obiectivelor calității, a rezultatelor auditurilor, a analizei datelor, a acțiunilor corective și preventive și a analizei efectuate de management.

Procesul de îmbunătățire continuă a calității, a eficacității SMC, se realizează prin ciclul: planifică, efectuează, verifică, acționează (PDCA):

Planifică, prin care se stabilesc noi obiective privind calitatea și se propun proiecte pentru realizarea acestor obiective;

Efectuează, prin documentare și instruire se implementează noi procese sau se modifică cele existente;

Verifică, care presupune măsurarea și monitorizarea proceselor, care se raportează la indicatori de performanță specificați în proceduri aplicabile și respectiv a produselor, ce se raportează la cerințe specificate;

Acționează, în sensul îmbunătățirii continue a performanțelor proceselor, după care se raportează și se analizează rezultatele obținute în etapa de verificare, în cadrul analizei efectuate de management. Datele de ieșire sunt utilizate pentru stabilirea de noi obiective.

### 10.5.2. Acțiuni corective

Universitatea Națională de Apărare „Carol I” prin SMC inițiază și derulează acțiuni corective pentru a elimina cauza neconformităților depistate sau a altor

Aprobat Senatul universitar:	Exemplar nr.1	Pag. 75
------------------------------	---------------	---------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

situații nedorite și a preveni reparația acestora.

Procedurile pentru acțiuni corective cuprind:

- modul de tratare efectivă a reclamațiilor și rapoartelor privind neconformitățile procesului de învățământ;
- investigarea cauzelor neconformităților referitoare la proces și la SMC și înregistrarea rezultatelor investigației;
- determinarea acțiunilor corective necesare pentru eliminarea cauzelor neconformităților;
- efectuarea de controale pentru a se asigura că sunt întreprinse acțiuni corective și că acestea sunt eficiente.

Orice acțiune corectivă întreprinsă pentru eliminarea cauzelor neconformităților existente sau posibile trebuie adaptată importanței problemelor și trebuie să fie proporțională cu impactul produs asupra activității.

Pentru desfășurarea unei activități eficiente de prevenire:

- se stabilește o politică adecvată;
- se analizează riscurile potențiale;
- se elaborează și se pun în practică programe de acțiune;
- se asigură instruirea, perfecționarea și formarea personalului;
- se combat riscurile la sursă.

Procedura Acțiuni corective și preventive documentează modul de lucru și responsabilitățile pentru acest proces.

După raportarea de către RMC către CEAC a situației produselor neconforme și înscrierea în Registrul centralizator de neconformități, coordonatorul CEAC desemnează și propune Decizii de numire a membrilor Comisiei de analiză a neconformităților. Din comisie fac parte, după caz: coordonatorul CEAC, RMC, responsabilul de proces, participanți la proces.

La convocarea responsabilului de proces, se întrunește Comisia de analiză a NC(neconformității), care:

- analizează documentele de intrare și documentele asociate și stabilește cauzele NC semnalate;
- stabilește acțiunile corective în vederea eliminării neconformității și inițiază completarea Raportului de acțiuni corective/preventive.

Rapoartele de acțiuni corective/preventive sunt completate de Comisia de analiză NC și sunt înregistrate de către responsabilul RC în Registrul rapoarte de acțiuni corective/preventive ( RAC/RAP) al departamentului de care răspunde.

Un exemplar al RAC se difuzează departamentului DMC, iar altul rămâne la departamentul respectiv.

Implementarea (programarea/ monitorizarea) acțiunilor corective este coordonată de către responsabilii de proces / șefii de compartimente care raportează finalizarea lor responsabilului RMC și CEAC.

Aprobat Senatul universitar:	Exemplar nr.1	Pag. 76
------------------------------	---------------	---------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

Rezultatele acțiunilor corective sunt înregistrate în RAC și în RAP ale departamentelor / CEAC. Păstrarea înregistrărilor RAC se face respectându-se condițiile de păstrare /arhivare stabilite.

Rezultatele acțiunilor corective se utilizează ca date de intrare în analiza de management. În urma analizei de management sau a unor audituri interne programate de CEAC, se verifică eficiența acțiunilor corective propuse. În cazul în care acțiunea corectivă nu a avut rezultatul scontat, responsabilii de proces vor propune noi acțiuni corective și se vor întocmi RAC.

### 10.5.3. Acțiuni preventive

Universitatea Națională de Apărare „Carol I” menține și îmbunătățește calitatea procesului de învățământ și reduce continuu pierderile prin acțiuni preventive adecvate.

Procedurile pentru acțiuni preventive cuprind:

- utilizarea surselor adecvate de informații, cum ar fi procese care influențează calitatea procesului de învățământ, rezultate ale auditurilor și reclamații etc., pentru depistarea, analizarea, și eliminarea cauzelor potențiale ale neconformităților;
- eventualele neconformități apărute pentru tratarea oricăror probleme care necesită acțiuni preventive;
- inițierea de acțiuni preventive și efectuarea de controale pentru a se asigura că aceste acțiuni sunt eficace;
- asigurarea că informațiile relevante referitoare la acțiunile întreprinse sunt supuse analizei efectuate de management.

Procedura Acțiuni corective și preventive, stabilește responsabilitățile managementului la vârf și a persoanelor cu responsabilități în procesul de învățământ și procesele suport privind inițierea și implementarea de acțiuni preventive.

Datele relevante pentru identificarea neconformităților potențiale sunt obținute din:

- datele de analiză a necesităților și a satisfacției clienților,
- datele de ieșire de la analiza efectuată de management,
- elementele de ieșire de la analiza datelor, date de măsurare a proceselor,
- înregistrările relevante ale SMC, rezultate ale autoevaluărilor.

Datele culese și sistematizate la nivel de facultate/ departament de către RC (în Raportul preliminar pentru analiza efectuată anual de management cu privire la calitate) sunt centralizate de către CEAC/DEAC la nivel de universitate.

Analizele și identificarea cauzelor potențiale ale neconformităților se efectuează anual și atunci când este nevoie la toate nivelurile, de către Comisia de evaluare și asigurare a calității.

Rezultatele acestor analize sunt înregistrate (Raportul de reuniune al analizei efectuate de management), conform procedurii Analiza SMC efectuată de

Aprobat Senatul universitar:	Exemplar nr.1	Pag. 77
------------------------------	---------------	---------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

management.

Acțiunile preventive inițiate în cadrul Universității au drept scop prevenirea apariției neconformităților.

În urma analizei posibilelor cauze de neconformitate, Comisia de evaluare și asigurarea calității propune un plan de acțiuni preventive (Plan de îmbunătățire), ca urmare a analizei efectuate de management.

De fiecare dată când se inițiază și se implementează o acțiune preventivă se parcurg următoarele etape:

- stabilirea obiectivului acțiunii preventive;
- stabilirea acțiunii preventive, a responsabilităților și a termenelor;
- implementarea eficienței acțiunii preventive;
- evaluarea eficienței acțiunii preventive.

Informațiile rezultate în urma verificării realizării acțiunilor preventive se regăsesc în Raportul de acțiuni corective/ preventive.

Acțiunile preventive implementate vor fi verificate și evaluate periodic prin auditurile interne și analizele efectuate de management.

Constatările referitoare la finalizarea acțiunilor preventive sunt efectuate de responsabilul RC sau departamentul DMC (după caz) și completate în rapoarte ce conțin date de intrare pentru analizele de management.

## 11. ADMINISTRAREA ȘI CONTROLUL MANUALULUI CALITĂȚII

Manualul calității este elaborat și organizat conform cerințelor standardului SR EN ISO 9001:2008. Actuala ediție a manualului este necesară ca urmare a deciziei managementului de vârf al Universității de adaptare la noile reglementări, naționale și europene.

Manualul calității este ținut sub control conform cerințelor descrise în procedura de sistem Controlul documentelor.

### 11.1. Responsabilitatea elaborării

#### 11.1.1. Responsabilități

Realizarea calității se face cu participarea întregului personal, atribuțiile și responsabilitățile privind calitatea fiind stabilite la nivel de departament și în funcție de documentele ce descriu structura organizatorică.

Coordonarea activităților aferente managementului calității a revenit Comisiei de evaluare și asigurare a calității (CEAC) și Departamentului de evaluare și asigurare a calității (DEAC), ale căror atribuții sunt reglementate prin Regulamente de funcționare.

Responsabilitatea elaborării și reviziei manualului calității revine DEAC. Elaborarea și revizia Manualului calității la fiecare facultate și institut de cercetare revine decanului/directorului.

Aprobat Senatul universitar: _____	Exemplar nr.1	Pag. 78
---------------------------------------	---------------	---------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

### 11.1.2. Emitere și revizie

MMC este elaborat în conformitate cu cerințele standardelor de referință și regulilor de redactare specificate în procedura Elaborarea documentelor Sistemului de management al calității.

MMC este revizuit periodic. Revizia este consemnată prin înscrierea numărului de ordine a reviziei la rubrica „Revizie” de pe foaia de prezentare. Modificările sunt ținute sub control prin înscrierea modificării pe Lista de control a edițiilor/reviziilor, conform procedurii Controlul documentelor. Fiecare exemplar va avea înscris un număr de ordine în dreptul rubricii „Exemplar”.

### 11.1.3. Multiplicare și difuzare

Multiplicarea Manualului calității se face cu acordul rectorului.

Arhivarea se face de către CEAC și se consemnează în Registrul de evidență documente.

Difuzarea se face pe bază de „Listă de difuzare”.

### 11.2. Analiză și avizare

Manualul și documentele asociate sunt verificate de CEAC/DEAC condus de prorectorul cu calitatea în Universitate. Aprobarea manualului revine rectorului Universității, care se face prin semnare și ștampilare pe Lista de control a manualului.

Periodic documentele Sistemului de management a calității sunt revizuite, analizate și aprobate de CEAC/DEAC și rectorul Universității.

### 11.3. Înregistrarea modificărilor

Modificările au același regim de avizare și aprobare ca și documentul original.

Descrierea sumară a modificărilor se regăsește pe Lista de control a edițiilor/reviziilor.

Orice modificare atrage după sine o nouă revizie. Numărul de revizii este limitat la maxim 5.

O nouă ediție a Manualului calității se va elabora atunci când se fac modificări majore în conținutul manualului (mai mult de 25%) sau după 5 revizii.

### 11.4. Multiplicare

Multiplicarea Manualului calității se face cu acordul rectorului în numărul de exemplare specificat în Lista de difuzare.

### 11.5. Difuzare

Manualul este difuzat controlat prin Lista de difuzare a acestuia, fiecare exemplar având specificat numărul înregistrat pe Lista de difuzare.

Exemplarul „0”(zero) este păstrat la prorectorul responsabil cu asigurarea calității.

Pe copiile necontrolate se înregistrează mențiunea Copie informală.

### 11.6. Evidența edițiilor și reviziilor

Exemplarele în evidență sunt difuzate în mod controlat în interiorul și exteriorul Universității persoanelor cu responsabilități deosebite privind sistemul de

Aprobat Senatul universitar:	Exemplar nr.1	Pag. 79
------------------------------	---------------	---------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

management al calității și sunt actualizate cu prilejul oricărei schimbări aduse sistemului.

Deținătorul unui exemplar în evidență răspunde de păstrarea sa în siguranță și trebuie să-l poată pune oricând la dispoziția CEAC/DEAC pentru actualizare sau revizie.

Fiecare exemplar controlat va fi marcat citeț cu numărul exemplarului în dreptul rubricii „Exemplar”.

Manualul calității poate fi difuzat și în regim informativ, cu evidențiere în lista de difuzare. În acest caz se marchează citeț mențiunea „Informativ” în dreptul rubricii „Exemplar”. Aceste exemplare nu se actualizează. Exemplarele informative au regim confidențial.

#### **11.7. Păstrare și arhivare**

Deținătorii manualului îl vor păstra în condiții care să împiedice deteriorarea.

Arhivarea manualului se realizează de către prorectorul responsabil cu asigurarea calității și este consemnată în Registrul de evidență al documentelor SMC.

#### **11.8. Retragera manualului**

Retragerea Manualului calității se face de către emitent prin dispoziția scrisă a rectorului, care este consemnată în Lista de difuzare/retragere.

#### **11.9. Scoaterea din uz**

Edițiile perimate ale manualului sunt distruse, cu acceptul rectorului, de către prorectorul responsabil cu asigurarea calității, în atribuțiile căruia intră acest aspect.

#### **11.10. Confidențialitatea documentelor SMC**

Manualul calității și procedurile Sistemului de management al calității sunt documente confidențiale ale organizației și sunt proprietatea acesteia.

Gestionarea manualului și a procedurilor intră în responsabilitatea exclusivă a prorectorului cu asigurarea calității.

Multiplicarea și difuzarea manualului și a documentelor SMC fără acordul Universității Naționale de Apărare „Carol I” este interzisă.

#### **11.11. Documente asociate**

Documentele Sistemului de management al calității de la Universitatea Națională de Apărare „Carol I”, structurate ierarhic, includ:

- Hotărârea Senatului universitar;
- Manualul calității;
- Proceduri (de sistem și operaționale);
- Instrucțiuni de lucru;
- Documentație suport;
- Înregistrări.

Manualul calității descrie Sistemul de management al calității de la Universitatea Națională de Apărare „Carol I” și este utilizat pentru demonstrarea aplicării politicii referitoare la calitate, pentru prezentarea Universității și a SMC adoptat, pentru a furniza date în vederea auditării SMC, ca document de lucru al

<b>Aprobat Senatul universitar:</b> _____	<b>Exemplar nr.1</b>	<b>Pag. 80</b>
--	----------------------	----------------



UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

conducerii cu privire la calitate.

Procedurile sistemului de management al calității descriu modul de desfășurare a activităților necesare pentru implementarea sistemului de management al calității la Universitatea Națională de Apărare „Carol I” și cuprind: proceduri de sistem și proceduri specifice.

Procedurile de sistem descriu procesele manageriale necesare funcționării SMC în Universitate, conform SR EN ISO 9001:2008.

Procedurile operaționale se referă la procesele de bază (de derulare a procesului de învățământ) și procesele suport (resurse umane, aprovizionare, bibliotecă etc.).

Instrucțiunile de lucru sunt documente de lucru și documentează modul în care se execută o activitate specifică, emise pentru utilizare de către personalul executiv.

Documentația suport cuprinde documentele referitoare la structuri și reguli de funcționare aplicate în Universitate (Carta Universității, regulamente de ordine interioară, statute de funcționare etc.) și alte documente de proveniență internă și externă.

Înregistrările, completate pe formularele incluse în proceduri și instrucțiuni, demonstrează că procesele s-au desfășurat și prezintă rezultatele obținute.

Documentele SMC, pe lângă rolul lor de a oferi un cadru organizatoric și metodologic acțiunilor, proceselor și interfețelor dintre zonele de activitate, asigură:

- coerența documentației de referință cu procesele de măsurare, analiză și îmbunătățire;
- definirea criteriilor de acceptare pentru toate etapele proceselor;
- evidența păstrării înregistrărilor calității.

Aprobat Senatul universitar: <hr/>	Exemplar nr.1	Pag. 81
---------------------------------------	---------------	---------

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I” DIN BUCUREȘTI	MANUALUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII	COD: MC-01	Ediția 1/2013
	SR EN ISO 9001:2008		Revizia 0

### LISTA PROCEDURILOR

Nr. crt.	Tipul procedurii	Denumirea procedurii	Codul procedurii	Observații
1.	Proceduri de sistem	Elaborarea procedurilor	PS - 01	
2.		Codificarea procedurilor	PS - 02	
3.		Analiza efectuată de management	PS - 03	
4.		Controlul documentelor	PS - 04	
5.		Controlul înregistrărilor	PS - 05	
6.		Controlul neconformităților	PS - 06	
7.	Proceduri operaționale	Inițierea, aprobarea, monitorizarea, autorizarea, acreditarea și evaluarea unui program de studii	PO - 01	
8.		Elaborarea planului strategic	PO - 02	
9.		Elaborarea planului operațional	PO - 03	
10.		Elaborarea planului de învățământ	PO - 04	
11.		Elaborarea programei analitice	PO - 05	
12.		Drepturile și obligațiile studenților	PO - 06	
13.		Consilierea în carieră a studenților	PO - 07	
14.		Desemnarea rectorului	PO - 08	
15.		Desemnarea decanilor	PO - 09	
16.		Ocuparea posturilor didactice	PO - 10	
17.		Stabilirea sarcinilor didactice	PO - 11	
18.		Organizarea studiilor de licență	PO - 12	
19.		Organizarea studiilor de master	PO - 13	
20.		Organizarea studiilor de doctorat	PO - 14	
21.		Organizarea studiilor postuniversitare	PO - 15	
22.		Elaborarea ghidului de studii	PO - 16	
23.		Organizarea admiterii	PO - 17	
24.		Înmatricularea studenților	PO - 18	
25.		Examinarea studenților	PO - 19	
26.		Organizarea examenelor de finalizare a studiilor	PO - 20	
27.		Gestionarea actelor de studii	PO - 21	
28.		Evaluarea profesorilor de către studenți	PO - 22	
29.		Evaluarea colegială a profesorilor	PO - 23	
30.		Evaluarea profesorilor de către management	PO - 24	
31.		Evaluarea programelor de studii de către absolvenți	PO - 25	
32.		Evaluarea programelor de studii de către angajatori	PO - 26	
33.		Auditul calității	PO - 27	
34.		Aplicarea Sistemului de credite de studiu transferabile	PO - 28	
35.		Practica studenților	PO - 29	
36.		Organizarea tutoratului	PO - 30	
37.		Autoevaluarea instituțională	PO - 31	
38.		Autoevaluarea programelor de studii	PO - 32	

Aprobat Senatul universitar:	Exemplar nr.1	Pag. 82
------------------------------	---------------	---------