



MINISTERUL EDUCAȚIEI NAȚIONALE  
UNIVERSITATEA „1 DECEMBRIE 1918” DIN ALBA IULIA  
SENATUL  
Centrul pentru Managementul Calității și Strategie Instituțională  
Comisia pentru Evaluarea și Asigurarea Calității

# RAPORT

## de evaluare internă a calității educației pe anul 2013

Alba Iulia

Ianuarie, 2014

## PREZENTAREA SINTETICĂ A REZULTATELOR EVALUĂRII PE DOMENII ȘI STANDARDE DE CALITATE

### A. CAPACITATEA INSTITUȚIONALĂ

#### 1. Structurile instituționale, administrative și manageriale

##### 1.1. Misiune, obiective, integritate academică

###### **Scurt istoric**

Universitatea „1 Decembrie 1918” din Alba Iulia este o instituție de învățământ superior și cercetare cu caracter public, de stat, integrată sistemului național de învățământ.

Universitatea „1 Decembrie 1918” din Alba Iulia, denumită în continuare UAB, a fost înființată în anul 1991, prin Hotărârea Guvernului României 474/1991. Instituția de învățământ de stat din Alba Iulia a început să funcționeze în anul universitar 1991/1992, cu două specializări: *Istorie și Teologie - Asistență Socială*, dezvoltându-se treptat, cu creșteri moderate, prin asigurarea echilibrului necesar între cele patru componente de bază: *studenți, personal didactic, spații de învățământ și dotare tehnico-materială, serviciile sociale pentru studenți*.

În cadrul reperelor generale ale evoluției Universității evidențiem conturarea misiunii instituționale, fiind decisiv influențată de argumentele în care preponderentă a fost componenta istorico-culturală. Planurile strategice de dezvoltare instituțională pun accent pe o dezvoltare a strategiei pentru calitate, pe adaptarea sistemică a structurii Universității la cerințele pieței calificărilor universitare și pe dezvoltarea cercetării științifice și continuarea politicii de dezvoltare a bazei materiale a Universității.

Universitatea s-a dezvoltat continuu, astfel, în prezent există 4 facultăți, 28 de programe universitare de licență, învățământ cu frecvență și la distanță, 29 de programe de studii universitare de master și 4 școli doctorale.

###### **Autonomia universitară**

UAB este o instituție de învățământ superior, cu personalitate juridică, dispunând de autonomie, care își desfășoară activitatea în baza Constituției României, a Legii nr.1/2011, a Cartei universitare și a regulamentelor proprii de funcționare elaborate potrivit legii. UAB dorește să fie recunoscută prin trioul de atribute: performanță, calitate, continuitate.

Comunitatea academică și-a asumat valorile care definesc principiile și politicile Universității: transparența, antreprenoriat, calitate, valorificarea tradiției, etica și egalitatea de șanse. Carta universitară și regulamentele specifice privind organizarea și funcționarea Universității, sunt aprobate de către Senatul Universității și urmăresc:

- Statul Universității
- Misiune și obiective
- Autonomia universitară și răspunderea publică
- Structura și organizarea activității academice
- Comunitatea universitară
- Curriculum-ul universitar
- Managementul academic și administrativ
- Structurile și funcțiile de conducere
- Managementul calității universitare
- Activitățile sociale și relațiile cu mediul economic și socio-cultural

- Relațiile internaționale
- Finanțarea și patrimoniul universității
- Codul de etică și deontologie universitară

Adaptând coordonatele generale ale dezvoltării instituționale la contextul actual, în plan academic, economic, politic și social, precum și în funcție de evoluțiile prognozate pe termen scurt și mediu, strategia Universității vizează consolidarea misiunii științifice, educaționale și culturale a Universității, în context național și european, paralel cu o deschidere către componentele economice, sociale și comunitare ale misiunii.

### **Misiunea și obiectivele**

Viziunea UAB este de a deveni un etalon la nivel local și regional, prin crearea unor centre de cercetare axate pe excelență, cu implicații majore în dezvoltarea socio-economică a comunității.

Valorile promovate în managementul universitar pun accentul pe egalitate și diversitate, sustenabilitate și răspundere socială, deschidere, transparență și corectitudine, inovație și profesionalism, plus valoare.

Misiunea UAB este aceea de a forma specialiști pe piața muncii care să acopere, în primul rând cererea de resursă umană calificată pe plan local și regional dar, și la nivel național/internațional. Procesele de cercetare, inovare și învățare vizate prin misiunea Universității urmăresc dezvoltarea cunoașterii, a aptitudinilor și competențelor studenților, ale membrilor comunității academice, prin promovarea învățării pe tot parcursul vieții.

Pentru realizarea misiunii se au în vedere următoarele::

- stabilirea unui management strategic și a unui proces de planificare eficientă;
- o dezvoltare globală și echilibrată a Universității;
- asigurarea echilibrului între democrație, participare colectivă și transparență, pe de o parte, eficiență și fundamentare în luarea deciziilor, pe de altă parte;
- asumarea principiului calității în activitatea Universității, cât și în procedurile de evaluare ale acestei activități.

*Obiectivele strategice pentru 2008-2013* și măsurile corespunzătoare de punere în aplicare, în acord cu legislația națională și instituțională. Dintre acestea amintim:

- continuarea și dezvoltarea strategiei pentru calitate în domeniul învățământului în acord cu standardele naționale și cu criteriile academice de evaluare a universităților;
- promovarea unei politici consecvente de dezvoltare cantitativă și calitativă a corpului profesoral și de cercetători, atât prin atragerea de resurse umane de calitate, cât și prin aplicarea standardelor de calitate în evaluarea și promovarea personalului existent;
- adaptarea organizării instituționale și restructurarea curriculum-ului, în strânsă legătură cu ciclicizarea programelor de studii și cu organizarea specializărilor, rutelor profesionale și structurilor universitare, la nivel de *licență, masterat și doctorat*;
- aplicarea unui management economico-financiar eficient, întemeiat pe *planificarea strategică*, care să permită corelarea programelor de dezvoltare instituțională cu resursele financiare disponibile sau pe care Universitatea le poate atrage, prin programe de învățământ și cercetare de calitate, prin participarea la programele europene, prin prestări de servicii, etc.;
- promovarea strategiei de universitate antreprenorială, prin valorificarea resurselor umane și materiale ale unităților de cercetare, facultăților și departamentelor care pot presta, pe bază de contracte, activități de cercetare și servicii pentru agenți economici, instituții, persoane fizice.

Pentru a identifica gradul de realizare al acestor obiective strategice, s-a realizat o analiză SWOT, în luna septembrie 2013, prin implicarea directă a decanilor/prodecanilor și a directorilor de departament. Aceasta a fost organizată din perspectiva a trei dimensiuni:

*resurse de predare/formare, resurse de cercetare și resursele de management pentru asigurarea calității proceselor de educație, formare și cercetare.* Pentru fiecare dintre acestea au fost identificate puncte tari/puncte slabe, oportunități și amenințări.

Centrul pentru Managementul Calității și Strategie Instituțională a centralizat și prelucrat informațiile primite, mai ales din perspectiva amenințărilor și oportunităților, și, în colaborare cu Comisia de Evaluare și Asigurare a Calității, au propus elaborarea Planului Strategic Instituțional pentru perioada 2014-2018. Pentru o adaptare mai realistă și flexibilă la nevoile actuale și viitoare ale strategiei instituționale, Planul Strategic Instituțional este organizat din perspectiva a 3 obiective strategice:

- internaționalizarea și adaptarea;
- calitate și performanță;
- o universitate eficientă în comunitate,

fiecare dintre acestea fiind concretizate în direcții de acțiune: educație, cercetare, resursa umană și management instituțional.

Aprobarea Planului Strategic Instituțional de către Senatul Universității „1 Decembrie 1918” din Alba Iulia, s-a realizat în luna decembrie, 2013.

## **1.2. Conducere și administrație**

Organigramele din Universitatea „1 Decembrie 1918” din Alba Iulia, integrează funcțiile de conducere, structurile de conducere, consiliul de administrație și consiliul studiilor universitare de doctorat. Acesta este subiectul unui proces de îmbunătățire continuă, în scopul de a:

- consolida managementul strategic, prin crearea de unități specifice pentru sprijinirea și punerea în aplicare a legislației naționale / UE și a deciziilor interne UAB;
- aplicarea unui management descentralizat prin creșterea responsabilității în luarea deciziilor la nivel de facultate / departament, precum și prin participarea activă în gestionarea activităților la toate nivelurile;
- sprijinirea punerii în aplicare a strategiilor inovative promovate de universitate, inclusiv dezvoltarea antreprenorială.

Rectorul și Prorectorul pentru Învățământ, Strategie Instituțională și Calitate poartă responsabilitatea pentru strategia de asigurare a calității, pusă în aplicare prin acțiuni organizate prin implicarea structurilor de conducere la toate nivelurile, structuri specifice de asigurare a calității, adresate cadrelor didactice, studenților și altor categorii de personal.

Politicile de resurse umane din UAB se concentrează în principal pe următoarele aspecte:

- creșterea permanentă a calității personalului academic prin: recrutarea de tineri specialiști cu înaltă calificare, utilizarea deplină a expertizei a personalului academic și promovarea bazată pe criterii de performanță profesională;
- îmbunătățirea continuă a competențelor personalului academic, non-academic și administrativ, inclusiv cursuri specifice oferite de UAB (de exemplu: arhivare electronică, limbi străine, auditor în domeniul managementului calității, etc.), precum și oferirea de sprijin pentru mobilitatea personalului și a schimbului de experiență;
- recunoașterea și recompensarea excelenței pentru toate categoriile de personal: academic, non-academic, personalul administrativ și studenți.

Anual, se elaborează și se aplică Planul Operațional al Universității „1 Decembrie 1918” din Alba Iulia. De asemenea, planurile anuale ale facultăților (fiecare facultate are propriul plan operațional) și de studiile făcute cu privire la mediul intern și extern al organizației.

Planul Operațional al Universității este întocmit pe un an calendaristic, acesta a fost supus aprobării Senatului Universității în luna ianuarie 2013

Planurile operaționale ale facultăților sunt anuale și sunt adoptate în Consiliul facultății. În cadrul fiecărui departament există un responsabil cu managementul calității care urmărește dacă acțiunile propuse au fost sau nu îndeplinite și le aduce în discuție în cadrul consiliului facultății.

## 2. Baza materială

### 2.1. Patrimoniu, dotare, resurse financiare alocate

**Spații de învățământ și cercetare.** Universitatea asigură spații de învățământ și cercetare care corespund specificului formelor de învățământ, prin săli de predare, laboratoare didactice și centre de cercetare, în concordanță cu normele tehnice de siguranță și igienico-sanitare în vigoare. Spațiile sunt dotate cu mobilierul, cu aparatura și mijloacele informatice necesare și specifice destinației fiecărui spațiu.

Ca urmare a acordării finanțării, în ultimul trimestru al anului 2012, au fost demarate lucrările de reabilitare ale unei clădiri din patrimoniul universității, destinată creării unor noi spații de învățare și cercetare, respectiv Corpul H, în anul 2013. Procesul de dotare și de reînnoire a dotărilor este continuu, în acord cu cerințele unui învățământ modern.

**Dotare.** Universitatea dispune de laboratoare cu recunoaștere internațională (Centrul UAB - Bena). Dotarea laboratoarelor este corespunzătoare misiunii acestora, asigurând atât desfășurarea orelor de specialitate cât și activitățile aferente cercetării. Îndeplinirea acestui criteriu a fost validată și prin rapoartele de evaluare a programelor de studiu. O serie de echipamente au fost achiziționate în ultimii ani, îndeosebi prin finanțările aferente granturilor și proiectelor de cercetare câștigate de cadrele didactice. Planurile operaționale anuale cuprind un capitol distinct privind necesarul de dotări, iar prin buget sunt prevăzute sumele necesare, inclusiv din venituri proprii, procurării dotărilor respective.

#### Resursele financiare

Strategia managerială se fundamentează pe cerința corelării managementului academic cu managementul financiar și administrativ, respectiv a corelării curriculum-ului și organizării instituționale cu resursele financiare, din perspectiva unui management economic eficient.

Strategia vizează aplicarea permanentă a două principii fundamentale ale managementului administrativ și financiar: în primul rând, principiul potrivit căruia *consumul nu trebuie să epuizeze veniturile Universității*. Acest principiu presupune *alocarea, în mod sistematic, a unei cote pentru dezvoltare* care să asigure creșterea forței competitive a Universității, astfel încât creșterea cheltuielilor pentru consum să se bazeze pe creșterea generală a veniturilor și nu pe reducerea fondurilor pentru dezvoltare. În al doilea rând, principiul potrivit căruia *strategia financiară trebuie să îmbine acțiunea pe termen scurt cu viziunea pe termen lung*. Acest principiu presupune ca o situație financiară temporară bună să nu genereze excese de cheltuieli și dezechilibre structurale care în viitor să nu poată fi susținute.

Pe fondul acestor principii, sunt vizate următoarele obiective:

- practicarea unui management eficient, întemeiat pe analiză cognitivă și planificare strategică, pe echilibrarea optimă a raportului dintre nevoi și resurse, dintre cheltuieli și venituri, dintre calitate și cost.
- perfecționarea sistemului finanțării globale, reconsiderarea mecanismelor și criteriilor de dimensionare și alocare a fondurilor pe tipuri de activități, structuri și direcții de utilizare, pe baza unui sistem de standarde și indicatori de eficiență și calitate.

- accentuarea autonomiei funcționale a structurilor academice și administrative, paralel cu amplificarea responsabilității fiecărei structuri privind îndeplinirea atribuțiilor ce-i revin, în asigurarea și administrarea resurselor umane, financiare și materiale necesare bunei funcționări.
- întărirea autonomiei financiare a Universității prin creșterea și diversificarea surselor de finanțare, sporirea aportului financiar din granturi și contracte, paralel cu o politică riguroasă de raționalizare a cheltuielilor.
- deschiderea managementului instituțional spre mediul extern, comunicarea mai directă cu comunitatea socială, cointeresarea autorităților locale, a agenților economici și instituțiilor în susținerea materială și financiară a Universității. Dezvoltarea instituției potrivit conceptului de universitate antreprenorială.

Anual, rectorul prezintă un raport privind starea universității în care sunt incluse finanțarea și alocarea fondurilor, împreună cu rezultatele (preconizate / obținute). *Raportul explicativ privind execuția bugetului de venituri și cheltuieli și situația patrimonială pe bază de bilanț a anului 2012, Bilanțul contabil la 31.12.2012 și Contul de rezultat patrimonial la 31.12.2012*, au fost validate de Senat în luna ianuarie 2013.

De asemenea, în cadrul aceluiași Senat a fost aprobat *Raportul asupra sistemului de control intern / managerial al Universității „1 Decembrie 1918” din Alba Iulia*.

În septembrie 2013, Senatul Universității a aprobat *Planul de măsuri pentru reducerea cheltuielilor și încadrarea în veniturile prognozate pentru anul universitar 2013/2014*.

### **Observatii și recomandări**

1. Aplicarea unui management academic de tip strategic, eficient, în acord cu Planul Strategic Instituțional, 2014 – 2018 și cu Planurile Operaționale la nivel instituțional și la nivel de facultăți, sub directa coordonare a Rectorului.
2. Analiza, monitorizarea și evaluarea îndeplinirii obiectivelor și a indicatorilor de performanță, formulați în Planurile Operaționale.
3. Identificarea celor mai eficiente modalități de alocare a resurselor pe structuri, printr-un sistem care să combine drepturile legale și nevoile îndreptățite cu criteriile de performanță, eficiență și competitivitate.
4. Continuarea strategiei de dezvoltare a patrimoniului de clădiri și spații, extinderea și modernizarea dotărilor din învățământ și cercetare.
5. Dezvoltarea continuă a serviciilor sociale pentru studenți și cadre didactice.
6. Înființarea unui structuri de tip Birou de Transfer Tehnologic, care să faciliteze serviciile oferite de Universitate în societate.

## B. EFICACITATEA EDUCAȚIONALĂ

### 1. Conținutul programelor de studiu

#### 1.1. Admiterea studenților

Activitatea educațională din UAB este gestionată de Prorectorul pentru Învățământ, Strategie Universitară și Calitate. Există măsuri care vizează o abordare unitară în educație, formare și cercetare care sunt puse în aplicare printr-un sistem de asigurare a calității în educație și care sunt concretizate în planurile operaționale anuale.

Planul operațional preconizează realizarea unui echilibru optim între creșterile cantitative și exigențele calitative privind studenții și absolvenții, precum și între evoluția numărului de studenți și evoluția celorlalte componente ale procesului de învățământ și ale organizării instituționale.

**Admiterea** în Universitatea “1 Decembrie 1918” din Alba Iulia s-a organizat în conformitate cu prevederile *Legii educației nr.1/2011*, precum și potrivit actelor normative care reglementează admiterea în învățământul superior, respectiv: *Ordinul MECTS nr.3544/2013 privind cadrul general de organizare și desfășurare a admiterii în ciclul de studii universitare de licență pentru anul universitar 2013/2014 și Ordinul MECT privind aprobarea cifrei de școlarizare pentru Universitatea “1 Decembrie 1918” din Alba Iulia*, prezentate în cadrul Metodologiei de organizare și desfășurare a admiterii pentru anul universitar 2013-2014, aprobată în Ședința Senatului Universității din 19.12.2012 și modificată în ședința din 22.04.2013.

În iunie 2013, Senatul Universității a aprobat planul de învățământ pentru anul universitar 2013/2014, atât din cadrul celor 4 facultăți, cât și la nivelul Scolilor Doctorale. Același Senat a aprobat Comisiile pentru desfășurarea examenului de admitere la studiile universitare de licență, masterat și doctorat, în anul universitar 2013/2014, seivne iulie-august și septembrie.

#### Marketingul universitar

Principalele măsuri au constat în dezvoltarea *marketingului universitar*, asigurat prin mijloace cum sunt: publicarea în mass-media; editarea și difuzarea unor broșuri, pliante și afișe; publicarea pe website a informației necesare pentru admitere, organizarea unor evenimente publice pentru informare (echipe de promovare în licee). În aceste condiții, a devenit evident că sunt necesare măsuri cu acțiune pe termen mediu și lung, care să garanteze o evoluție bazată pe *dezvoltare durabilă*. Dintre acestea, două s-au impus cu prioritate: *revigorarea ofertei educaționale a Universității*, la nivelul ciclului de licență, prin inițierea de noi programe de studii în domenii solicitate la admitere și pe piața calificărilor universitare; *dezvoltarea calitativă și cantitativă a serviciilor sociale pentru studenți*, astfel încât să se extindă aria de atragere a potențialilor candidați.

Au fost aprobate următoarele regulamente în cadrul Senatului Universității, din ianuarie 2013, propuse de către Centrul de Relații Internaționale, și anume: *Regulamentul privind mobilitatea studenților, a personalului didactic auxiliar, de cercetare și a personalului nedidactic, care participă la programul de învățare pe tot parcursul vieții - Programul sectorial ERASMUS; Regulamentul de organizare și funcționare a Biroului de programe comunitare și acorduri internaționale (BPCAI) din cadrul Centrului de Relații Internaționale*. De asemenea, în ședința de Consiliul de Administrație din februarie 2013, a fost aprobată *Comisia de monitorizare a procesului de internaționalizare a Universității „1 Decembrie 1918” din Alba Iulia*.

**Procesul de internaționalizare** în cadrul UAB vizează: cooperarea în domeniul învățământului prin intermediul proiectelor transnaționale UAB; promovarea de proiecte-pilot integrate cu rezultate semnificative în dezvoltarea metodelor moderne de predare / instrumente de învățare și a cooperării internaționale prin intermediul programului Învățare pe tot parcursul vieții (Leonardo da Vinci, Erasmus mobilități, Erasmus Proiecte Intensive) și rețele transnaționale (CEEPUS) pe teme specifice ale dezvoltării durabile. Aceste proiecte au reprezentat punctul de plecare pentru cercetare și dezvoltare tehnologică, pentru creșterea vizibilității internaționale a Universității noastre, pentru crearea unor parteneriate solide în scopul dezvoltării de proiecte educative, culturale, științifice, de cercetare și dezvoltare.

În același context de internaționalizare, un pas important a fost realizat prin includerea instituției noastre în asociațiile de universități AUDEM (Alliance of Universities for Democracy), ACRU (Association of Carpathian Region Universities) și CODCR (Council of Danube Cities and Regions).

Schimbările de cadre didactice și cercetători cu instituții de învățământ și cercetare din străinătate reprezintă o importantă direcție de acțiune, cu implicații majore în dezvoltarea capacității educaționale și de cercetare a Universității. În acest sens, se au în vedere: extinderea relațiilor de colaborare cu instituții de învățământ superior și de cercetare cu scopul dezvoltării de proiecte majore de cercetare, iar în plan educațional să reprezinte un model de bune practici; prezentarea ofertei educaționale a Universității, orientată către țări cu deficit de resursă umană înalt calificată, pentru a urma studii de licență, masterat și doctorat; dezvoltarea de noi parteneriate la nivel regional, național și internațional; încheierea unor parteneriate cu instituții publice și private pentru oferte educaționale formale și informale; identificarea posibilităților de angajare a absolvenților Universității pe plan local, regional, național și internațional; dezvoltarea de parteneriate cu companii naționale și internaționale din mediul privat; înființarea unor centre de practică pentru studenții Universității, împreună cu mediul de afaceri, în vederea creării celor mai bune condiții de pregătire a viitorilor absolvenți. Prezentul Raport se completează cu datele din Raportul Centrului de Relații Internaționale.

**Admiterea** se bazează exclusiv pe competențele academice ale candidatului și nu aplică nici un fel de criteriu discriminatoriu. Practicile de admitere combină rezultatele obținute de candidați la bacalaureat sau/și în cursul liceului, cu probe tip interviu și probe de aptitudini (la specializările care impun astfel de probe).

## 1.2. Structura și prezentarea programelor de studiu

**Structura programelor de studii.** Fiecare program de studiu are o structură și un conținut bine definite. În cadrul programelor de studiu sunt stabilite disciplinele din planul de învățământ, conținutul, metodele și rezultatele evaluării pentru fiecare curs, creditele ECTS atribuite (European Credit Transfer System). Oferta educațională reprezintă una din prioritățile permanente, în conformitate cu strategia universității, astfel comisiile de monitorizare și evaluare a programelor de studii analizează anual, în cursul lunii aprilie, planurile de învățământ în vederea adaptării acestora la nevoile de formare ale studenților și la așteptările angajatorilor. Aceste comisii sunt organizate la nivelul fiecărui program de studiu și sunt alcătuite din reprezentanți ai studenților, reprezentanți ai absolvenților, angajatori și personal academic care își desfășoară activitatea în cadrul acestor programe.

Un an universitar este format din două semestre, fiecare având 14 săptămâni, urmate de o sesiune de examene, cu o durată de patru săptămâni. Există o sesiune suplimentară de examinare, de două săptămâni, în luna septembrie. Numărul total al creditelor necesare pentru a absolvi programul de licență, variază între 180 și 240 de credite, în timp ce pentru un program de masterat numărul total de credite variază între 60 și 120 de credite.



În anul universitar 2013-2014, UAB oferă 33 de programe de studii universitare de licență (29 învățământ cu frecvență, din care 3 învățământ în limba engleză; 4 învățământ la distanță), 29 de programe de studii universitare de masterat și 4 programe de studii universitare de doctorat. Reformele curriculare inițiate în fiecare instituție academică ca urmare a procesului Bologna au determinat îmbunătățirea calității educației, și punerea în aplicare a procedurilor interne și externe de acreditare, în conformitate cu legislația națională și cerințele ARACIS.

**Diferențierea în realizarea programelor de studiu.** Pentru toate specializările din cadrul Universității s-a procedat la organizarea *curriculum*-ului pe module disciplinare, cicluri și pachete de discipline, care să permită efectuarea transferului creditelor și mobilitatea studenților, programele de studiu fiind centrate pe studenți și diferențiate pe forme de învățământ (zi, învățământ deschis la distanță) și pe nivele de învățământ (universitar, postuniversitar).

**Centrul de Învățământ la Distanță, Frecvență Redusă și Formare Continuă**, și-a modificat și completat *Regulamentul de organizare și funcționare*, ca urmare a trecerii Biroului Tipografie în subordine, fiind aprobat în noiembrie 2013, de Senatul Universității.

Începând cu 2012-2013 s-a trecut la utilizarea platformei RAEL ce a fost dezvoltată printr-un proiect POSDRU, „RAEL – REȚEA ACADEMICĂ DE E-LEARNING” dar și în cadrul proiectului „Exelență academică în învățământul la distanță și învățământul cu frecvență redusă – un demers pentru calitate”.

**Relevanța programelor de studii.** Inițierea, aprobarea, monitorizarea și evaluarea periodică a programelor de studii au asigurat viabilitatea ofertei de studii a Universității prin adaptarea permanentă a acesteia la dinamica mediului extern, la cerințele beneficiarilor și la competiția pe piața calificărilor universitare, precum și la criteriile și standardele de calitate a programelor de studii practicate pe plan național și european.

### **Observații și recomandări**

1. Eficientizarea activităților de promovare a universității, în cadrul caravanei admiterii, în vederea atragerii unui număr mai mare de studenți.
2. Proiectarea unui nou site al universității (web design și structură) care să asigure o calitate superioară a prezentării informațiilor, accesibilitatea acestora la nivel național și internațional. Prezentarea ofertelor educaționale, respectiv a planurilor de învățământ în limba română și în limba engleză pentru toate specializările.
3. Actualizarea permanentă a site-ului în limba engleză pentru creșterea vizibilității internaționale a universității.
4. Compatibilizarea curriculum-ului și organizării programelor de studii cu standardele europene, consolidarea bunelor practici pentru mobilitatea studenților, a cadrelor didactice și a cadrelor didactice auxiliare cu universitățile pentru care există relații de cooperare și unde este posibilă extinderea mobilităților reciproce de studenți.
5. Susținerea unor programe noi de mobilitate a studenților (ERASMUS+), națională și internațională, pentru toate nivelele de studii.
6. Creșterea rolului departamentelor în evaluarea și monitorizarea programelor de studii și a cercetării științifice, în evaluarea și promovarea personalului didactic.
7. Reducerea numărului de ore de predare din Planurile de învățământ ale programelor de studiu, la nivelul minim prevăzut de standardele ARACIS.
8. Renunțarea la programele de studii care nu au trecut pe piața muncii.

## 2. Rezultatele învățării

### 2.1. Valorificarea calificării universitare obținute

Centrul de Informare, Consiliere și Orientare în Carieră din cadrul Universității „1 Decembrie 1918” din Alba Iulia vine în sprijinul studenților prin oferirea de servicii de informare, consiliere și orientare pentru alegerea viitoarei cariere. Membrii acestui Centru sunt reprezentanți ai tuturor departamentelor din Universitate, care pe bază de voluntariat sprijină activ studenții, oferind serviciile menționate anterior.

Senatul Universității „1 Decembrie 1918” din Alba Iulia, întrunit în iunie 2013, a aprobat *Regulamentului de organizare și funcționare a Departamentului de analiză și gestiune previzională a solicitărilor pieței muncii (DGAPSPM)*, centru care va funcționa în cadrul **Centrului de informare și consiliere în carieră (CICOC)** și va avea ca obiectiv facilitarea accesului pe piața muncii a absolvenților.

**Nivelul de satisfacție a studenților în raport cu mediul de învățare.** Estimările făcute de facultățile (departamentele) care au derulat acțiunea de sondare a opiniei studenților privind procesul de învățământ atestă că, în ansamblu, studenții apreciază pozitiv mediul de învățare/dezvoltare oferit de Universitate.

Din analizele realizate, conform procedurii elaborate de universitate și a rapoartelor anuale de autoevaluare internă a calității educației, rezultă că mai mult de 68% dintre studenți apreciază pozitiv mediul de învățare/dezvoltare oferit de către universitate și propriul lor traseu de învățare.

Exemplificăm câteva activități recente desfășurate de către Asociația ALUMNI prin implicarea în proiecte POSDRU: elaborarea unui ghid de bune practici pentru angajare; promovarea ofertei educaționale a UAB în licee; ateliere având ca obiectiv dezvoltarea abilităților de management organizațional, managementul proiectelor, facilitarea transmiterii de know-how prin metode de educație nonformală; dezvoltarea unor parteneriate cu ONG-uri.

Deși această măsură a contribuit în mod semnificativ la creșterea vizibilității instituției, UAB trebuie să dezvolte crearea de materiale promoționale pentru viitorii studenți.

### **Centrarea pe student a metodelor de învățare.**

Conținutul învățării, rezultatele și metodele de evaluare sunt prezentate studenților la începutul fiecărui semestru. De asemenea, în desfășurarea activităților educaționale din cadrul unui semestru, se utilizează forme de evaluare continuă, care susțin progresul în învățare al studenților. Această formă de evaluare ocupă o pondere semnificativă în cadrul evaluării finale. Sunt folosite și metode complementare de evaluare (proiecte, referate, elaborare de portofolii etc.). Suporturile de curs destinate studenților sunt construite prin respectarea caracteristicilor de învățare centrate pe student, în acord cu procesul Bologna. UAB sprijină facultățile în creșterea gradului de educație centrat pe student și în îmbunătățirea procesului de predare prin utilizarea unor strategii didactice moderne, care includ: metode de predare relevante și diversificate, care să faciliteze procesul de învățare, să stimuleze interesul și să dezvolte gândirea critică, să adapteze predarea în funcție de evoluția studenților (de evaluarea formativă). De asemenea, se folosesc mijloacele moderne în activitatea didactică precum: proiector, flipchart, înregistrări, workshop-uri, vizite de studiu etc. astfel încât să pună în valoare stilul eficient de învățare. În diversificarea resurselor de învățare sunt puse la dispoziția studenților mijloace multiple mass-media, forme de organizare care dezvoltă lucrul în echipă, învățarea bazată pe proiecte și rezolvarea de probleme. Un punct slab este dat de implicarea studenților în furnizarea de feedback cu privire la evaluarea calității cursurilor și a conținutului acestora. Se au în vedere un complex de acțiuni pe termen scurt și mediu concepute pentru a îmbunătăți această situație.

**Orientarea în carieră a studenților.** *Centrul de Informare, Consiliere și Orientare în Carieră* derulează **activități în parteneriat** cu Liga Studenților Universității „1 Decembrie 1918”; Asociația ALUMNI, instituții publice locale, naționale și internaționale; agenți economici publici și privați.

Dintre activitățile importante pe care Asociația ALUMNI le desfășoară evidențiem următoarele: organizarea de reuniuni și întâlniri periodice între absolvenți din promoții diferite; crearea și dezvoltarea unei baze de date cu informații despre membrii asociației, actualizabilă periodic, care să fie disponibilă și pe internet, permițând utilizatorilor căutarea multicriterială și navigarea în structura acesteia în funcție de drepturile de acces stabilite de asociație cu respectarea opțiunilor fiecărui membru; crearea și dezvoltarea unui site web, care să faciliteze contactul între absolvenți, accesul la baza de date și la informații de interes pentru absolvenții UAB; realizarea de newsletter-uri, materiale informative, reviste și a unui anuar; înființarea și susținerea de cluburi, alte asociații și fundații pentru absolvenți; organizarea de conferințe, seminarii, simpozioane și mese rotunde pentru realizarea obiectivelor asociației; dezvoltarea de servicii de consiliere în carieră pentru studenții și absolvenții UAB precum și facilitarea contactului între absolvenții care vor să se angajeze și angajatori; administrarea unor fonduri de burse pentru studenții UAB cu potențial deosebit; realizarea de proiecte și programe pentru modernizarea și îmbunătățirea cursurilor și a infrastructurii UAB; susținerea perfecționării cadrelor didactice și a implicării acestora în mediul economic real; acordarea de premii și distincții membrilor săi sau unor persoane din afara asociației; colaborarea cu alte organizații din țară și străinătate.

**Relațiile de colaborare ale CICOC** se concretizează în: semnarea unor serii de acorduri de parteneriat viabile cu instituții, asociații și fundații, iar în anul 2013 a fost finalizată baza de date a absolvenților anului 2012, care cuprinde toate specializările Universității. Centrul are relații bune de colaborare cu celelalte centre administrativ-funcționale, cu care derulează acțiuni de informare pentru studenți, precum și cu CMCSI, furnizând informații necesare în dosarele de acreditare/autorizare, legate de evoluția profesională și inserția pe piața muncii. În momentul de față, membrii CICOC sunt implicați în elaborarea unui Ghid de Orientare în Carieră, iar echipa de voluntari este implicată în scrierea de proiecte în cadrul Programului Tineret în Acțiune.

*Centrul de Informare, Consiliere și Orientare în Carieră* derulează anual o serie de evenimente, menite să faciliteze accesul studenților la piața muncii, pregătirea acestora pentru tranziția de la școală la viața activă, intrarea în contact cu potențiali angajatori, pregătirea pentru prezentarea la interviu, implicarea în activități de voluntariat: Săptămâna Porților Deschise, Bursa locurilor de muncă, sesiuni de informare, întâlniri cu angajatorii. Prezentul Raport se completează cu datele din Raportul Centrului de Informare, Consiliere și Orientare în Carieră.

### **Observații și recomandări**

1. Instituirea unui sistem de monitorizare a evoluției absolvenților și de sprijinire a integrării profesionale a acestora prin: dezvoltarea serviciilor de consultanță și orientare în carieră; adaptarea și readaptarea procesului de învățământ în funcție de competențele și performanțele ce vor fi solicitate absolvenților în exercitarea practică a profesiei.

2. Centralizarea informațiilor din Programele QUANTIS și INTRANET privind nivelul de satisfacție a studenților în raport cu mediul de învățare.

3. Formarea continuă a calității prestației didactice, prin promovarea unui învățământ activ și participativ, centrat pe student și identificarea unor metode noi de motivare a studenților pentru învățare.

4. Inițierea și susținerea unor programe de racordare a activităților de practică la mediul economic și social național și internațional.

### 3. Activitatea de cercetare științifică

#### 3.1. Programe de cercetare

În conformitate cu legislația românească, personalul academic trebuie să realizeze activități de cercetare în cadrul universității. Deoarece UAB și-a propus să devină o universitate de cercetare avansată și educație, promovarea cercetării de excelență reprezintă o pre-condiție. În acest scop, strategia de cercetare UAB este construită pe trei piloni principali: Institutul de Cercetare ca infrastructură completă, oferind un mediu modern, cu toate condițiile și echipamentele necesare pentru ca fiecare cercetător să-și atingă potențialul maxim; Școala doctorală care stabilește un cadru comun pentru toate programele de doctorat din cadrul Universității; Resurse umane, organizate în echipe de cercetare și centre axate pe anumite aspecte ale dezvoltării durabile.

În funcție de volumul activității și de nivelul performanțelor, cercetarea științifică este organizată la nivel instituțional în centre, laboratoare și colective de cercetare. În prezent, în Universitate funcționează două structuri de cercetare acreditate de CNCS: Institutul de Arheologie Sistemică „Iuliu Paul” și Centrul de Excelență pentru Cercetări Istorice și Politologice „Iuliu Maniu”. Cele 16 centre de cercetare ale UAB, își desfășoară activitatea de cercetare în domenii prioritare, cum ar fi: Tehnologia Informației și Comunicării, Protecția Mediului, Științe Socio-Economice și Umaniste.

**Menționăm faptul că cercetarea științifică este gestionată de Centrul pentru Managementul Cercetării, Dezvoltării și Inovării**, alături de centrele de cercetare existente, încadrate cu personal de cercetare specializat dar și de către cadrele didactice care desfășoară o amplă activitate de cercetare. Prezentul Raport se completează cu datele din Raportul Centrului pentru Managementul Cercetării, Dezvoltării și Inovării.

**Rezultatele cercetării științifice** sunt valorificate prin publicații științifice și didactice, prin acțiuni de expertiză, consultanță, proiecte de dezvoltare ș.a. Universitatea dispune de două edituri:

- Editura Universității, cu denumirea *Aeternitas*, cu recunoaștere CNCS;
- Editura *Reîntregirea*, a Facultății de Teologie, cu recunoaștere CNCS;

De asemenea, Universitatea editează 7 publicații cu periodicitate anuală (*Annales Universitatis Apulensis*) organizate pe domenii și 3 reviste de specialitate, dintre acestea, 2 au recunoaștere CNCS-2011 (categoriile B și C).

#### **Valorificarea cercetării.**

Creșterea vizibilității internaționale se realizează prin participarea și organizarea de manifestări științifice de nivel înalt. Anual, UAB organizează conferințe internaționale, cu participarea cercetătorilor și a organismelor profesionale internaționale (de exemplu, GeoCAD Scientific Conference, International Conference on Management, Economics and Accounting Challenges of Contemporary Knowledge-Based Economy, etc).

Rezultatele cercetării sunt centralizate, analizate și prelucrate cantitativ și calitativ în cadrul raportului elaborat de către *Centrul pentru Managementul Cercetării, Dezvoltării și Inovării*.

În anul 2013, au fost supus aprobării Senatului: *Regulamentul pentru acordarea titlului CUM GRATIE, Regulamentul pentru acordarea titlului de PROFESOR CONSULTANT și a titlului onorific de PROFESOR EMERIT*. S-a probat acordarea titlului onorific de PROFESOR EMERIT, în iulie 2013, pentru următoarele cadre didactice: Prof.univ.dr. Iacob Mârza, Prof.univ.dr. Florin Stănescu, Prof.univ.dr. Cornel Tatay-Baltă, și de asemenea, în noiembrie 2013, Prof.univ.dr. Ion Buzași.

În anul 2013 au fost acordate la Universitatea „1 Decembrie 1918” din Alba Iulia șapte titluri de Doctor Honoris Causa cu respectarea prevederilor Regulamentului de funcționare a Comisiei pentru acordarea titlurilor și distincțiilor universitare.

**Observații și recomandări**

1. Identificarea și atragerea de noi surse de finanțare pentru activitatea de cercetare, în special pe proiecte europene strategice transnaționale; proiecte colaborative de cercetare aplicativă; proiecte CDI.
2. Promovarea și dezvoltarea cooperării și parteneriatelor în domeniul cercetării științifice pe plan național și internațional.
3. Implicarea centrelor de cercetare în dezvoltarea socio-economică a comunității.
4. Sprijinirea dezvoltării Editurilor universității, Aeternitas și Reîntregirea, a acreditării și clasificării lor într-o poziție relevantă pentru toate domeniile științifice reprezentative din universitate.
5. Preocuparea continuă, monitorizarea activităților de cercetare și a indicatorilor care constituie baza de ierarhizare a universităților.

**C. MANAGEMENTUL CALITĂȚII****1. Strategii și proceduri pentru asigurarea calității****1.1. Structuri și politici pentru asigurarea calității**

Asigurarea calității învățământului și cercetării universitare reprezintă o preocupare majoră a UAB, așa cum este prevăzut în Legea Educației Naționale nr. 1/2011. Universitatea este pe deplin angajată în demersul ei pentru îmbunătățirea continuă a calității procesului didactic, de cercetare și managerial la toate nivelurile și funcțiile relevante. Acest angajament este realizat în mod consecvent prin implementarea și îmbunătățirea continuă a Sistemului Instituțional de Management al Calității.

Sistemul Instituțional de Management al Calității (SIMC) reprezintă ansamblul coerent de mecanisme, proceduri, criterii, standarde și indicatori de performanță constituit prin adaptarea și detalierea Metodologiei generale de asigurare a calității la particularitățile Universității și la cerințele managementului instituțional al calității.

În centrul preocupărilor instituției se află interesul pentru satisfacerea cerințelor și așteptărilor tuturor beneficiarilor, prin concentrarea eforturilor în direcția creșterii calității procesului didactic și de cercetare, dezvoltării culturii instituționale și manageriale responsabile eficiente pentru pregătirea studenților la nivelul standardelor academice internaționale și a necesităților mediului economico-social local, regional și național, în condițiile respectării reglementărilor în vigoare.

În Universitate funcționează, în mod integrat, comisii constituite pe două niveluri:

- Comisia pentru evaluarea și asigurarea calității la nivel instituțional (CEAC)
- Comisiile pentru evaluarea internă și asigurarea calității educației constituite pentru fiecare program de studii sau pentru programe din același domeniu ori din domenii conexe.

Raportul anual de evaluare internă privind calitatea educației, aprobat în ianuarie 2013 de către Senatul Universității, este un document obligatoriu pentru demersurile de obținere a *finanțării de bază* și a *finanțării complementare*, precum și pentru participarea Universității la competiția pentru *granturile de cercetare științifică*. Raportul anual de evaluare internă privind calitatea educației este un document public, care se aduce la cunoștința tuturor beneficiarilor prin afișare sau publicare.

Un rol important în asigurarea calității este asigurat prin evaluarea proceselor, desfășurată astfel:

- evaluarea internă a programelor de studii se realizează anual, sub coordonarea directorului de departament și cu sprijinul structurilor de calitate.
- evaluarea externă a programelor de studii se realizează de către ARACIS.
- evaluarea cadrelor didactice se realizează anual, cu un instrument on-line, pe baza criteriilor de evaluare la nivel național și standardelor interne și este gestionată de către Centrul pentru Managementul Cercetării, Dezvoltării și Inovării.

**Centrul pentru Managementul Calității și Strategie Instituțională** utilizează instrumente online pentru evaluarea cadrelor didactice de către studenți, respectiv programul QUANTIS/INTRANET; pentru evaluarea colegială a cadrelor didactice, evaluarea din partea directorului de departament a fost utilizat programul INTRANET. Aceste forme de evaluare necesită îmbunătățiri cu privire la gradul de implicare al studenților în evaluarea cadrelor didactice și în stabilirea unor criterii și indicatori relevanți, cât și cu privire la centralizarea și prelucrarea rapoartelor finale.

De asemenea, a fost aprobată noua componentă a **Comisiei pentru Evaluarea Internă și Asigurarea Calității Educației**, conform deciziei nr. 47/16465/18.11.2013.

S-au actualizat **consiliile și comisiile permanente ale Senatului**, astfel: *Consiliul Cercetării științifice, Comisia pentru Evaluarea Internă și Asigurarea Calității Educației, Comisia pentru buget-finanțe, Comisia pentru învățământ, Comisia juridică, Comisia de evaluare profesională, Comisia pentru acordarea distincțiilor universitare, Comisia de etică, Comisia Socială, Comisia pentru Relații Internaționale, Consiliul Bibliotecii*, conform deciziei nr. 47/16465/18.11.2013.

Centrul pentru Managementul Calității și Strategie Instituțională, a supus spre aprobare Senatului Universității, Manualul de proceduri, Ediția 2 Revizia 0. Volumul este disponibil în format electronic, CD, distribuit fiecărui departament, de asemenea acestea pot fi accesate și în rețeaua INTRANET a universității –SSH.

S-a realizat 1 audit intern în anul 2013 în luna iunie, în acord cu cerințele ISO 9001:2008, audit care a avut drept scop verificarea prin sondaj a unor activități didactice și extradidactice din cadrul structurilor auditate, în ceea ce privește respectarea condițiilor de legalitate, eficacitate, de a adăuga valoare prin formularea recomandărilor, iar în cazul identificării unor neconformități, de a se corecta.

Structurile auditate au fost:

- Centrul de Învățământ la Distanță, Frecvență Redusă și Formare Continuă;
- Facultatea de Istorie și Filologie;
- Facultatea de Drept și Științe Sociale;
- Facultatea de Științe;
- Facultatea de Teologie.

Toate constatările au fost consemnate în **Raportul de Audit Intern**, aprobat în ședința Senatului Universității din 18 noiembrie 2013, și au la baza probe de audit obținute pe baza testelor efectuate consemnate în documentele de lucru (e.g chestionare de verificare - liste de verificare, rapoarte de neconformitate, minute de deschidere și închidere etc.) întocmite de auditorii interni și însușite de factorii de management ai structurilor auditate.

În anul 2013, s-a realizat evaluarea instituțională a Universității „1 Decembrie 1918” din Alba Iulia, de către **Asociația Universităților Europene (EUA)**, în cadrul proiectului **Pregătiți pentru inovare, pregătiți pentru o mai bună soluționare a nevoilor locale. Calitatea și diversitatea universităților românești**. Centrul pentru Managementul Calității și Strategie Instituțională a coordonat elaborarea Raportului de autoevaluare instituțională (aprobat conform Hotărârii Senatului Universității nr. 18/5458/23.04.2013) și a asigurat desfășurarea celor două vizite ale echipei de evaluatori, în lunile mai și octombrie. În

urma evaluării realizate, echipa a întocmit un Raport conținând sugestii și recomandări pentru îmbunătățirea calității educației, raport însușit de universitate.

## **2. Proceduri privind inițierea, monitorizarea și revizuirea periodică a programelor și activităților desfășurate**

### **2.1 Aprobarea, monitorizarea și evaluarea periodică a programelor de studiu și diplomelor ce corespund calificărilor**

În anul 2013 au fost evaluate de către CMCSI și depuse spre acreditare 10 programe de studii universitare de masterat (din care, 3 specializări noi), 7 programe de studii universitare de licență pentru evaluare periodică și 5 programe de studii universitare de licență pentru autorizare provizorie (specializări noi).

## **3. Proceduri obiective și transparente de evaluare a rezultatelor învățării**

### **3.1 Evaluarea studenților**

Examinarea și notarea studenților se fac pe bază de criterii, regulamente și tehnici care sunt rigurose și consecvent aplicate. Senatul Universității a aprobat modificarea *Regulamentului privind evaluarea, examinarea și notarea performanțelor profesionale științifice a studenților*. Procedeele de examinare și evaluare a studenților sunt centrate pe rezultatele învățării, sunt anunțate studenților din timp și în detaliu, respectându-se procedurile obiective și transparente de apreciere și notare.

## **4. Proceduri de evaluare periodică a calității corpului profesoral**

### **4.1 Calitatea personalului didactic și de cercetare**

La nivelul Universității, întregul personal didactic îndeplinește cerințele legale pentru ocuparea posturilor didactice. Ocuparea posturilor și promovarea pe posturi se face pe bază de concurs, cu respectarea prevederilor legale formulate de Ministerul Educației Naționale precum și a criteriilor de evaluare internă. Pentru atingerea unor criterii de performanță presupuse de integrarea în sistemul european al învățământului superior, au fost impuse, în cadrul concursurilor pentru ocuparea posturilor, standarde minimale obligatorii privind cunoașterea unei limbi de circulație internațională și a competențelor de operare pe calculator.

Procesele și activitățile specifice UAB sunt efectuate de către 330 salariați: 164 cadre didactice și 166 de personal didactic auxiliar și administrativ, echilibrat în ceea ce privește genul și vârsta. În ultimii ani, numărul personalului academic a fost păstrat în limitele care să permită un echilibru între asigurarea calității proceselor academice și eficiența financiară. În anul universitar 2012-2013 au fost un număr de 242 de posturi didactice, din care 78 sunt vacante, fiind acoperite prin cooperarea cu specialiști din afara universității, care contribuie în mod semnificativ la creșterea calității procesului didactic prin experiența și competențele acestora.

La 01 octombrie 2013 în Universitatea „1 Decembrie 1918” exista un nr. de 224 posturi didactice legal constituite din care 163 ocupate de cadre didactice titularizate cu normă de bază sau post rezervat (3 posturi). Un nr. de 61 posturi sunt ocupate prin plata cu ora. În prezent în instituție există 163 de cadre didactice titularizate, din care 64 profesori și conferențieri, iar personal didactic cu titlul științific de doctor 145. În anul 2013, au fost scoase la concurs 17 posturi didactice și de cercetare: în sem. II al anului universitar 2012/2013 – 1 post profesor, 2 posturi lector, 1 post asistent, 2 posturi cercetător științific gradul III, 1 post cercetător științific gradul II; în sem. I al anului universitar 2013/2014 – 3 posturi profesor, 8 posturi conferențiar, 6 posturi lector.

Pe baza analizei dosarelor s-a constatat îndeplinirea cerințelor privind ocuparea posturilor în învățământul superior de către toate cadrele didactice asociate.

Toți titularii de discipline au titlul științific de doctor sau doctorand în domeniul de referință pentru disciplinele incluse în postul ocupat. Din totalul de 163 de titulari un număr de 145 au titlul științific de doctor, reprezentând 88,95% din totalul de cadre titulare.

Toate cadrele didactice implicate în procesul educațional au pregătirea inițială și competențele cerute în domeniul disciplinei predate.

Personalul de conducere al Universității (rector, prorectori, decani, prodecani, directori de departamente) sunt cadre didactice titulare, cu norma de bază în Universitate, nu se află în situații de rezervare a postului sau în conflict de interese.

### **Observații și recomandări**

1. Identificarea unor strategii de adaptare operativă la schimbările ce au loc pe piața serviciilor educaționale și a calificărilor universitare.
2. Realizarea în continuare a auditurilor interne necesare menținerii și îmbunătățirii sistemului de calitate, în colaborare cu departamentul de audit din cadrul universității.
3. Modalități de îmbunătățire a gradului de implicare al studenților în evaluarea cadrelor didactice și stabilirea unor criterii și indicatori relevanți, cu privire la centralizarea și prelucrarea rapoartelor finale, emise din programele QUANTIS și INTRANET.
4. Elaborarea unor strategii coerente cu privire la dezvoltarea Universității pe termen mediu și lung (strategia de comunicare și marketing, resurse umane, resurse informaționale, asigurarea calității).
5. Monitorizarea situației la învățatură a studenților în vederea evaluării calității procesului de învățământ și sprijinirea studenților cu dificultăți de învățare.
6. În domeniul cercetării, punerea unui accent mai mare pe îndeplinirea indicatorilor primari, necesari pentru a putea fi obținută acreditarea Universității ca instituție de cercetare științific.
7. Îmbunătățirea abilităților de folosire a limbii engleze, atât pentru studenți cât și pentru cadrele didactice.
8. Degrevarea de sarcini administrative a cadrelor didactice și transferarea acestora către personalului didactic auxiliar din universitate, prin completarea fișei postului cu atribuțiile respective.
9. Dezvoltarea unei analize SWOT care să ia în considerare poziția prezentă a universității și să permită elaborarea unei strategii viitoare, apelând la experți în domeniu.
10. Inițierea procedurilor pentru recertificarea ISO 9001:2008 de către o instituție abilitată, având recunoaștere internațională.

*Aprobat în Ședința Senatului Universității din 29 ianuarie 2014*

**Președinte Senat,**  
**Prof.univ.dr. Iodca Nicolae**



**Director CMCSI,**  
**Lect.univ.dr. Muntean Trif Letiția**