

**UNIVERSITATEA POLITEHNICA
TIMIȘOARA**

MANUALUL CALITĂȚII

Cod: UPT-MC-M-0-03

Ediția 3, Rev. 1

2016

PREZENTA VERSIUNE A MANUALULUI CALITĂȚII UNIVERSITĂȚII POLITEHNICA TIMIȘOARA A FOST REALIZATĂ ÎN CADRUL PARTICIPĂRII UNIVERSITĂȚII POLITEHNICA TIMIȘOARA LA PROIECTUL POSDRU/155/1.2/S/139950:

Îmbunătățirea calității sistemului național de învățământ superior în conformitate cu schimbările societății bazate pe cunoaștere și cu dinamica pieței muncii,
responsabil de proiect din partea UPT: prof. univ. dr. ing. Viorel Aurel ȘERBAN, rectorul UPT.

La realizarea manualului au contribuit: prof. univ. dr. ing. Toma-Leonida DRAGOMIR, membru în echipa de implementare a proiectului, și ing. Mircea BOTEA, referent la DGAC din UPT.

CUPRINS

CAPITOLUL 1	3
Prezentarea universității și a sistemului de management al calității	3
1.1. Date de bază (Identificatori).....	3
1.2. Istoric.....	3
1.3. Statutul juridic al universității	4
1.4. Organizarea universității	4
1.8. Sistemul de management al calității din Universitatea Politehnica Timișoara	10
CAPITOLUL 2	13
Resurse	13
2.1. Personalul universității.....	13
2.1.1. Politica de resurse umane (RU) și planificarea strategică a acestora.....	13
2.1.2. Recrutarea.....	14
2.1.3. Sănătatea, protecția, igiena și securitatea în muncă	14
2.1.4. Orientare și educație.....	15
2.1.5. Egalitate și nediscriminare	15
2.1.6. Ore de lucru și compensare	16
2.1.7. Participarea comunității universitare la discutarea posibilităților de dezvoltare a universității.....	16
2.1.8. Participarea personalului universității la aplicarea deciziilor structurilor universității.....	16
2.2. Studenții	16
2.3. Finanțarea	17
2.3.1. Mecanismul de alocare a resurselor financiare de către Ministerul Educației Naționale	17
2.3.2. Venituri suplimentare	18
2.3.3. Alocarea internă a fondurilor în universitate.....	18
2.4. Infrastructură și răspundere patrimonială.....	18
2.5. Echipamente și materiale de cercetare	18
2.5.1. Echipamente	18
2.5.2. Eligibilitatea materialelor de cercetare.....	19
2.6. Măsuri de siguranță pentru activitatea desfășurată în campusul universitar	19
2.7. Securitatea informației	19
2.8. Sistemele de management al calității ale laboratoarelor	19
CAPITOLUL 3	20
Procesele sistemului de management al calității	20
3.1. Planificarea proceselor	20
3.2. Structurarea proceselor din universitate	22
3.3. Managementul strategic și managementul performanțelor	22
3.4. Procesul educațional.....	23
3.4.1. Ciclurile de licență, master și doctorat (subprocesul programe de studii)	24
3.4.2. Învățarea pe tot parcursul vieții și studii postuniversitare	25
3.4.3. Programe postdoctorale.....	25
3.4.4. Cooperarea în domeniul educațional	26
3.5. Cercetarea științifică.....	26
3.6. Procesul de interacțiune socială	27

3.7. Procese de internaționalizare și cooperare în educație și cercetare.....	28
3.8. Alunni.....	29
3.9. Procesele suport.....	29
CAPITOLUL 4.....	32
Evaluarea și dezvoltarea proceselor în UPT	32
4.1. Indicatori și obținerea de feedback.....	33
4.2. Audit și evaluare.....	33
4.2.1. Auditul intern	33
4.2.1.1. Identificarea și analiza riscurilor	35
4.2.2. Auditul extern și analiza comparativă.....	35
4.2.3. Evaluarea managementului	36
4.2.4. Evaluarea procesului educațional.....	38
4.2.5. Evaluarea cercetării	42
4.2.6. Evaluarea interacțiunii societale.....	45
4.2.7. Evaluarea activităților Alunni	46
4.2.8. Evaluarea proceselor suport	47
4.2.9. Evaluarea altor procese	47
4.3. Acțiuni preventive	47
Anexa 1.	49
Lista facultăților și lista departamentelor din UPT	49
Anexa 2.	51
Încadrarea sintetică în SMC al UPT a proceselor și subproceselor din capitolul 3 al	
Manualului Calității.....	51
Anexa 3.	58
Datele de intrare și de ieșire ale analizei de management	58

CAPITOLUL 1

PREZENTAREA UNIVERSITĂȚII ȘI A SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII

1.1. Date de bază (Identificatori)

Denumirea oficială: **UNIVERSITATEA POLITEHNICA TIMIȘOARA**

Acronim: **UPT**

Adresa: **Piața Victoriei nr. 2**

Oraș: **Timișoara**

Website: **www.upt.ro**

E-mail: **rector@rectorat.ro**

Telefon: **+40256403000**

Fax: **+40256403021**

Profilul universității: **Tehnic**

1.2. Istoric

Universitatea Politehnica Timișoara este o instituție de învățământ superior de stat, fondată în anul 1920 prin Decretele Lege nr. 2521/ 10.06.1920 și 4822/11.11.1920, sub denumirea “Școala Politehnică din Timișoara”.

Numele actual al universității, referit în continuare prin acronimul UPT, este conform cu HG nr. 493/17.07.2013. Pe parcursul existenței și funcționării sale neîntrerupte UPT a purtat următoarele denumiri: Școala Politehnică din Timișoara (1920-1948), Institutul Politehnic Timișoara (1948-1970), Institutul Politehnic “Traian Vuia” din Timișoara (1970-1991), Universitatea Tehnică din Timișoara (1991-1995), Universitatea „Politehnica” din Timișoara (1996-2013).

UPT este o instituție de învățământ superior și de cercetare științifică, de interes național, care face parte organică din sistemul național de învățământ din România. Ea contribuie prin activitățile desfășurate la realizarea strategiei globale a învățământului înscriindu-se în tradițiile învățământului universitar românesc. UPT contribuie la formarea științifică, profesională și

civică a tinerilor și la integrarea lor în viața economico-socială, la educația permanentă a absolvenților din învățământul superior, precum și la producția de știință și tehnologie.

Activitatea UPT este în concordanță cu principiile din Magna Carta a Universităților Europene și cu idealurile școlii românești, urmărind dezvoltarea liberă, integrală și armonioasă a individualității umane și formarea de personalități profesionale competente, autonome și creative. Universitatea are multiple afiliere internaționale și naționale care evidențiază apartenența ei la spațiul European al învățământului superior¹.

1.3. Statutul juridic al universității

În acord cu Carta sa², Universitatea Politehnica Timișoara este o instituție de drept public cu autonomie universitară și cu personalitate juridică, aflată în subordinea Ministerului Educației Naționale.

Structura universității este redată în organigrama sa, anexă la Cartă și cuprinde: **10** facultăți, **26** departamente, **24** centre de cercetare, un institut de cercetare (ICER), **7** asociații profesionale, culturale și sportive, cu infrastructura aferentă, inclusă în campusul universitar.

1.4. Organizarea universității

Organizarea, administrarea și luarea deciziilor în universitate sunt descrise în Carta universității, regulamentele anexă la Cartă, precum și în documente ale sistemului calității: regulamente, proceduri, instrucțiuni de lucru etc.. Ansamblul acestora vizează atât procesul fundamental de management și procesele de bază –cel educațional și cel de cercetare-, cât și procesele suport asociate proceselor de bază.

Potrivit organigramei simplificate din Fig. 1.1, Senatul UPT este cel mai înalt for de reglementare, decizie și dezbateri din universitate, iar Consiliul de Administrație al UPT asigură, sub conducerea rectorului universității, conducerea executivă. Universitatea este reprezentată de rector, iar în absența lui de unul dintre prorectorii expres delegați. Studenții din Senatul UPT și Consiliul de Administrație îi reprezintă pe toți studenții universității, inclusiv ligile studențești legal constituite în universitate.

Facultățile universității sunt reprezentate de Decani și au ca organisme de decizie Consiliile facultăților. În absența decanilor, aceștia sunt înlocuiți prin delegare de Prodecani cu aceleași drepturi și obligații.

¹ http://www.upt.ro/international/Mobilitati-Si-Cooperari-Internationale_Afilieri-la-rețele-nationale-si-internationale_54_ro.html

² Adresa la care se găsește Carta universității este: http://www.upt.ro/img/files/2013-2014/carta/Carta-UPT_2014.pdf

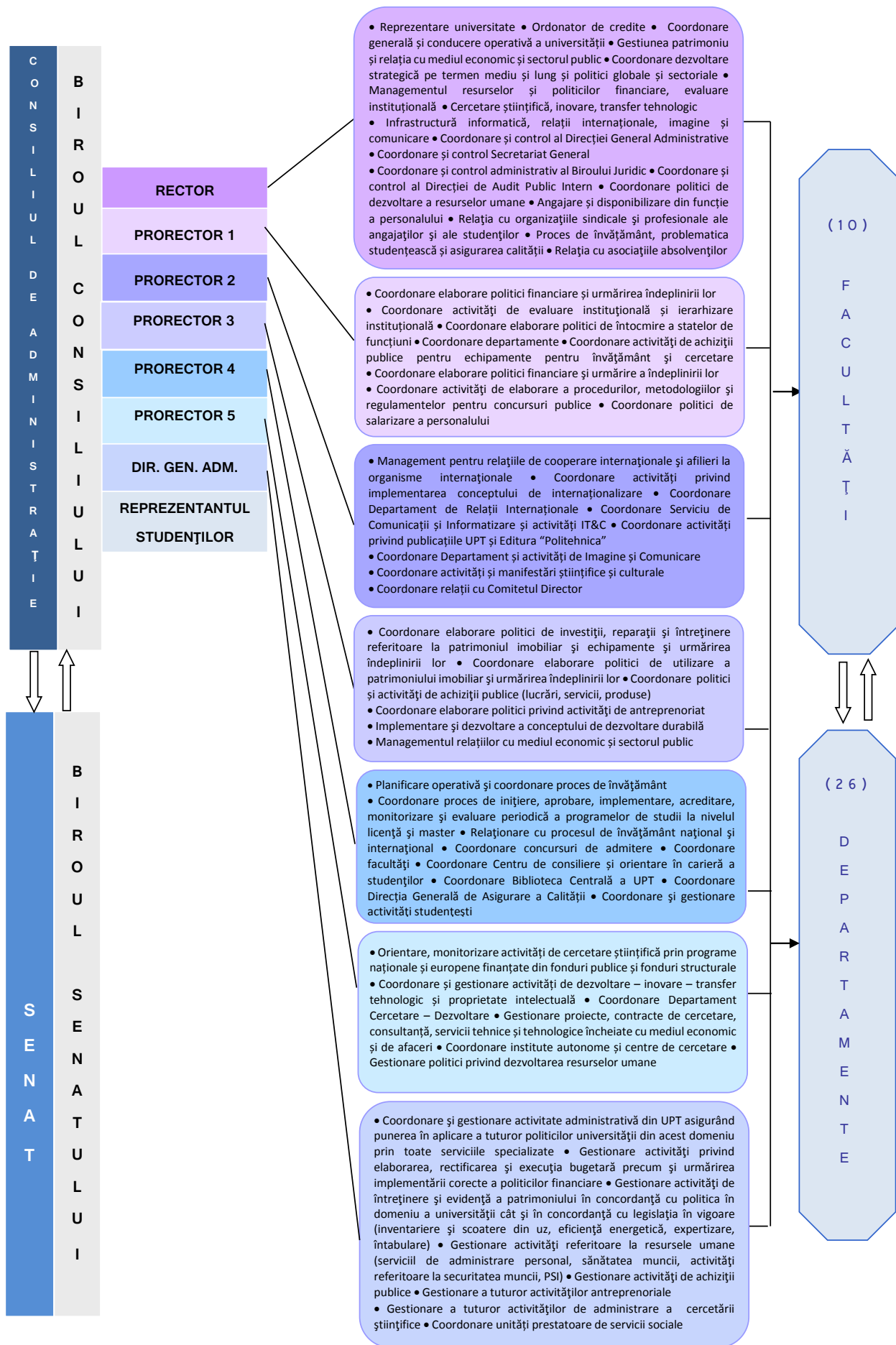


Figura 1.1. Organigrama simplificată a Universității Politehnice Timișoara

Departamentele universității sunt reprezentate de directorii de departament și au ca organisme de decizie Consiliile departamentelor.

În **Anexa 1** se prezintă lista facultăților și lista departamentelor din UPT.

Responsabilitatea gestionării programelor de studii revine facultăților care cooperează potrivit structurii universității cu departamentele din universitate.

Cercetarea științifică este coordonată de Consiliul cercetării din universitate și se desfășoară în departamente, Centre și Institute de cercetare și în Laboratoare de cercetare.

Pentru elaborarea politicii calității universității, rectorul colaborează și coordonează *Comisia de Evaluare și Asigurare a Calității* din UPT (CEAC-UPT). În plan administrativ rectorul asigură implementarea și monitorizarea deciziilor în domeniul calității prin intermediul *Direcției Generale de Asigurare a Calității* (DGAC).

Un rol important le revine și organismelor consultative: Comitetului director³ și Consiliului academic ale UPT.

Patrimoniul universității este gestionat potrivit legii. El este constituit (Conform Art. 28 din *Carta universității*), pe de o parte, din drepturi reale asupra bunurilor mobile și imobile, reprezentând baza materială a UPT, din drepturi de creanțe și din drepturi de proprietate intelectuală, iar pe de altă parte, din obligațiile juridice ale UPT.

Datele de contact ale elementelor structurale menționate, inclusiv ale celor din Anexa 1, sunt publice și se găsesc pe site-ul universității.

1.5. Manualul calității - obiect și domeniu de aplicare. Actualizarea manualului

(1) Manualul calității al Universității Politehnica Timișoara descrie sistemul de management al calității din universitate destinat îndeplinirii misiunii prevăzute în Carta universității. Condițiile pentru calitate sunt formulate în acord cu cerințele Legii 1 / 2011 - Legea educației naționale, în forma consolidată, valabilă începând cu 30 iunie 2014, OUG 75/2005 privind asigurarea calității educației cu modificările și completările, aprobate prin Legea nr. 87/2006, OUG nr. 75/2011 și OUG 94/2014 precum și cu cerințele documentelor ARACIS⁴. Toate aceste documente constituie referențialul Manualului calității.

(2) Manualul calității este destinat atât clienților interni cât și clienților externi ai universității. El este adoptat de către Consiliul de administrație al UPT și aprobat de Senatul UPT. Versiunea valabilă, originală a manualului calității, scrisă pe suport hârtie și semnată de rectorul UPT, se găsește în arhiva universității. Manualul este disponibil public în versiune electronică pe site-ul universității la adresa: http://www.upt.ro/Informatii_asigurarea-calitatii-in-upt_12_ro.html.

³ http://www.upt.ro/Informatii_comitet-director_254_ro.html

⁴ <http://www.aracis.ro/proceduri/>

(3) **Misiunea universității**, definită în Carta universității (Art. 10), este:

a) să genereze, respectiv să transfere către societate cunoaștere prin cercetare științifică avansată, cercetare, dezvoltare și inovare, respectiv prin diseminare a rezultatelor prin publicare și / sau implementare;

b) să asigure formare profesională superioară, de nivel universitar -după caz: în paradigma Bologna, pe toate cele trei cicluri ale acesteia -licență, master, doctorat- sau în sistem reglementat special-, precum și de nivel postuniversitar și în conceptul de învățare pe tot parcursul vieții, în scopul dezvoltării personale și inserției profesionale a individului și în scopul satisfacerii nevoii de competență a mediului societal;

c) să contribuie la stabilirea direcțiilor de dezvoltare a societății, în plan local, regional, național și internațional;

d) să cultive, să promoveze și să apere valorile fundamentale cristalizate pe parcursul evoluției omenirii: libertatea de gândire, de exprimare și de acțiune, dreptatea, adevărul, echitatea, cinstea, corectitudinea, demnitatea, onoarea.”

Ținta spre care tinde universitatea este dezvoltarea ei ca o puternică instituție de cercetare științifică, cu centre de cercetare de excelență recunoscute în spațiul european al cercetării și învățământului superior, capabilă să formeze specialiști cu competențe recunoscute pe plan internațional la nivelul ciclurilor de învățământ superior organizate de UPT. Strategia universității pe termen mediu este exprimată prin planuri strategice cu durata de 4 ani și este implementată prin planuri operaționale anuale.

(4) **Actualizarea manualului** se face prin aprobare de către Consiliul de administrație al UPT sau Senatul UPT și se realizează de către CEAC în situațiile următoare:

a) Periodic, la intervale 4 ani, pe baza analizei manualului calității;

b) În urma adoptării unor reglementări legale naționale care impun modificări în manual; până la efectuarea modificărilor aplicarea vechilor precizări se suspendă;

c) La solicitarea Senatului UPT sau Consiliului de administrație;

1.6. Declarația Rectorului UPT privind politica de asigurare a calității

„Universitatea Politehnica Timișoara are ca obiectiv major consolidarea și perfecționarea rezultatelor obținute în spiritul misiunii, a principiilor și a valorilor promovate, conținute în Cartă și acționează consecvent pentru a obține și a-și reînnoi calitatea de universitate de cercetare avansată și de educație, respectiv pentru a se afirma în rândul universităților de prim rang din țară.

AXELE POLITICII UPT DE ASIGURARE A CALITĂȚII

1. Universitatea Politehnica Timișoara acordă, prin întreaga sa ofertă educațională și de cercetare științifică, o atenție prioritară **identificării și**

satisfacerii cerințelor și așteptărilor de dezvoltare durabilă a societății locale, regionale și naționale, precum și cultivării comunicării cu aceasta.

2. Universitatea Politehnica Timișoara desfășoară, prin contactele și conexiunile academice pe care le întreține, o politică de consolidare și dezvoltare a poziției sale internaționale, urmărind cu consecvență **compatibilizarea și alinierea tuturor activităților pe care le întreprinde, cu standardele și bunele practici academice din Spațiul European al Cercetării și Învățământului Superior**, precum și din alte state cu nivel înalt de dezvoltare.

3. Universitatea Politehnica Timișoara își consideră **angajații ca beneficiari interni** și se preocupă cu deosebită atenție de satisfacerea cerințelor și așteptărilor acestora, prin crearea și menținerea unui climat instituțional, în care fiecare membru al comunității universitare să se poată realiza la cele mai înalte cote de performanță.

4. Universitatea Politehnica Timișoara își consideră **studenții ca principali parteneri** și urmărește prin receptivitate la sugestii, propuneri și critici, să satisfacă cerințele și așteptările lor, prin comunicare permanentă și participarea studenților în luare de decizii, privind calitatea serviciilor educaționale – formative și informative - și adecvanța acestora la exigențele pieței forței de muncă, dar și cele legate de *dezvoltare personală* și de climatul în care aceste servicii sunt oferite.

5. Cheia politicii universității în domeniul calității rezidă **în asumarea de către toți membrii comunității a responsabilității pentru contribuția adusă la realizarea obiectivelor instituției**, începând cu cei care asigură managementul la vârf. Managementul universității va pune accent pe eficientizarea activităților pe baza cuantificării rezultatelor individuale sau colective a membrilor comunității academice, pe entități, prin utilizarea de *indicatori de performanță* realiști și clar definiți.

6. Punctul forte al politicii universității în domeniul calității îl constituie preocuparea pentru **îmbunătățirea continuă a organizării și desfășurării activităților**, într-o abordare bazată pe proces cu *feed-back*-uri multiple, cu prioritate pe principalele dimensiuni: *învățământ, cercetare științifică și inserție socială* reflectate în planul strategic al universității. Managementul universității își va fundamenta deciziile pe raportul dintre cerințe și posibilități ținând seama de resursele disponibile și accesibile precum și de bunele practici existente în universitate.

Ca Rector al UPT, în continuarea tradiției școlii politehnice timișorene și cu convingerea obținerii unui succes durabil, voi depune toate eforturile pentru dezvoltarea și îmbunătățirea Sistemului de Management al Calității, ca suport al realizării unui învățământ de performanță care să satisfacă cerințele și așteptările clienților.”

Prof. Dr. Ing. Viorel-Aurel ȘERBAN
RECTOR al UNIVERSITĂȚII POLITEHNICA TIMIȘOARA
Timișoara, 22.09.2014

Declarația Rectorului UPT este un document public disponibil la adresa: http://www.upt.ro/img/files/2014-2015/calitate/Declar_Rector_2014.pdf. Declarația este întărită și prin următoarele documente ⁵:

- Obiectivele calității în UPT
- Desfășurarea Politicii UPT în Domeniul Calității - Abordări ale Conducerii universității bazate pe liniile directoare ale EUA, se găsesc la adresa: http://www.upt.ro/img/files/2015-2016/calitate/ESG_2015_ro.pdf

1.7. Clienții interni și clienții externi ai universității

Rațiunea de a fi a universității este aceea de a furniza clienților săi, potrivit misiunii asumate, servicii de educație și cercetare științifică și de a se integra alături de aceștia ca generator de progres, în societate. În acest scop universitatea acordă, prin întreaga sa ofertă educațională și de cercetare științifică, o atenție prioritară identificării și satisfacerii nevoilor și cerințelor clienților ei precum și cerințelor și așteptărilor de dezvoltare durabilă a societății locale, regionale și naționale, respectiv cultivării comunicării cu clienții săi și cu societatea. De asemenea, universitatea se preocupă cu deosebită atenție de satisfacerea cerințelor și așteptărilor personalului ei, prin crearea și menținerea unui climat instituțional, în care fiecare membru al comunității universitare să se poată realiza la cele mai înalte cote de performanță.

Studentii sunt considerați principalii clienți interni ai universității și, totodată, ca beneficiari interni ai universității, împreună cu toți ceilalți membrii ai comunității universitare, inclusiv personalul acesteia. De aceea, universitatea acționează în sensul satisfacerii cerințelor și așteptărilor studenților, prin comunicare permanentă, receptivitate la sugestii, propuneri și critici, și prin participarea studenților în luarea de decizii privind calitatea serviciilor educaționale -formative și informative- și adecvanța acestora la exigențele pieței forței de muncă, dar și privind dezvoltarea personală și climatul în care aceste servicii sunt oferite.

Clienții externi ai universității sunt organizațiile care angajează absolvenții universității și cele care finanțează programe de instruire derulate prin universitate pentru personalul lor, instituțiile care finanțează programe de cercetare științifică, organismele care solicită servicii de dezvoltare și expertiză bazată pe cercetare/asistență științifică, instituțiile administrației publice centrale și locale etc.

Ministerul Educației Naționale reprezintă atât clienții interni ai universității, cât și o parte dintre clienții externi, fiind interesat în primul rând de oferta de servicii educaționale ale

⁵ http://www.upt.ro/img/files/2014-2015/calitate/DesfasPoliticii_aq.pdf

universității. Responsabilitatea universității în relația cu Ministerul se manifestă în primul rând prin consistența contractelor convenite de universitate cu ministerul privită din perspectiva misiunii universității. În aceeași manieră, universitatea dezvoltă relații și cu municipalitățile, federațiile municipalităților și alte organisme interesate de serviciile oferite de universitate.

În relația cu instituțiile care finanțează programe de cercetare, universitatea urmărește obținerea de rezultate printr-un management de cercetare performant atât în planul cercetării propriu-zise, cât și în planul formării de resursă umană, la standarde înalte de calitate, pentru cercetare, din rândul doctoranzilor și masteranzilor, și al confirmării ca resursă umană înalt calificată pentru cercetare a cercetătorilor postdoctorat.

1.8. Sistemul de management al calității din Universitatea Politehnica Timișoara

Structura organizatorică implicată în implementarea politicii universității în domeniul calității, exprimată prin declarația rectorului universității privind politica de asigurare a calității, cuprinde *Comisia de Evaluare și Asigurare a Calității* din UPT (CEAC-UPT) și comisiile aferente ei de la nivelul facultăților și departamentelor, respectiv *Direcția Generală de Asigurare a Calității* (DGAC). Informațiile publice cu privire la CEAC și DGAC se găsesc pe site-ul universității⁶.

CEAC funcționează în baza unui regulament aprobat de Senatul universității și urmărește implementarea politicii calității exprimată prin declarația rectorului și hotărârile de Senat⁷. Listele cu membrii CEAC și membrii comisiilor pentru evaluare și asigurarea calității de la nivelul facultăților și departamentelor sunt publice⁸.

Principiile pe care se bazează funcționarea sistemului de management al calității (SMC) din universitate sunt:

- *Conducerea SMC -la fiecare nivel al instituției- se realizează de către managerul nivelului respectiv (universitate-rector, facultate-decan, departament-director de departament).*

Prin aceasta se asigură: inserția reală a principiilor calității în actul managerial, întărirea sistemului decizional existent prin integrarea în acesta a SMC și punerea într-o relație metodologică și nu în una de subordonare, a persoanelor și organismelor colective de lucru care au atribuții la diferitele niveluri ale SMC.

- *Promovarea în cultura instituțională a universității, prin intermediul SMC, a responsabilității și autorității instituționale prin definire, delegare explicită și prin verificarea realizărilor efective.*

Prin aceasta se asigură conștientizarea și întărirea responsabilității individuale, aprofundarea

⁶ http://www.upt.ro/Informatii_asigurarea-calitatii-in-upt_12_ro.html

⁷ http://www.upt.ro/administrare/dgac1/file/2012-2013/hs/2013/HS_83_12-12-2013.pdf

⁸ http://www.upt.ro/img/files/2014-2015/calitate/smc/Comisiile_calitatii_la_nivel_facultate.pdf și http://www.upt.ro/img/files/2014-2015/calitate/smc/Comisiile_calitatii_la_nivel_departament.pdf

responsabilității și creșterea gradului de implicare al managerilor și personalului de la toate nivelurile, creșterea disponibilității la schimbare a întregului personal.

- *Coordonarea programelor în domeniul calității de către persoane care cunosc foarte bine specificul activităților din universitate și dețin o competență adecvată în domeniul calității.*

Coordonarea asigură atât eliminarea eșecurilor la care pot duce empirismul și lipsa de profesionalism în managementul calității cât și asumarea responsabilității instruirii de specialitate de către toate persoanele având responsabilități directe în proiectarea, implementarea, menținerea și îmbunătățirea SMC.

- *Luarea deciziilor la toate nivelurile din universitate pe baza identificării și definirii proceselor din instituție, respectiv stabilirii de responsabilități referitoare la acestea (responsabili de proces) și pe bază de fapte.*

Principiul asigură pe de-o parte obiectivate în luarea deciziilor, iar pe de altă parte autoritatea necesară pentru implementarea lor.

- *Politica universității în domeniul calității se revizuieste periodic sau ori de câte ori este cazul pentru punerea ei în acord cu legislația din domeniul învățământului superior aplicabilă și cu liniile directoare ale EUA.*

Revizuirea asigură compatibilitatea politicii calității la nivel național și european și posibilitatea ca universitatea să poată fi considerată pe plan național și internațional ca un partener strategic de încredere.

- *Studentii universității sunt implicați atât în structurile de asigurare a calității cât și în derularea programelor de asigurare a calității, universitatea asigurându-le condițiile necesare unei participări eficiente.*

Prin aceasta se asigură implicarea principalilor clienți interni ai universității în buna derulare a proceselor în care sunt interesați.

SMC se bazează pe reglementări documentate, în primul rând pe regulamentele anexă la Carta UPT și procedurile din UPT.

Procedurile servesc pentru:

- punerea în aplicare a strategiei universității și atingerea obiectivelor adoptate;
- monitorizarea, analiza și îmbunătățirea proceselor din universitate integrate în cicluri PDCA (Plan – Do – Check – Act);
- asigurarea unei comunicări eficiente atât în interiorul universității, cu studenții și personalul acesteia, cât și în exterior cu clienții externi ai universității și alte părți interesate;
- consolidarea culturii calității în universitate.

În UPT se folosesc în principal proceduri de sistem, proceduri operaționale și instrucțiuni de lucru. Procedurile de sistem corespund standardului SR EN ISO 9001/2008 și se referă la: i) Controlul documentelor; ii) Controlul înregistrărilor; iii) Auditul intern; iv) Controlul

neconformităților; v) Acțiunile corective; vi) Acțiunile preventive; vii) Măsurarea și monitorizarea proceselor; viii) Analiza efectuată de management.

În cadrul SMC se utilizează și alte categorii de documente cum sunt: planuri de acțiune și programe de măsuri, planuri de lucru, formulare, specificații, declarații oficiale și memorandumuri, înregistrări de diferite tipuri.

Gestionarea și arhivarea documentelor SMC se tratează potrivit procedurilor destinate controlului documentelor și controlului înregistrărilor (v. secțiunea 3.2).

Universitatea asigură resursele necesare pentru implementarea, dezvoltarea și evaluarea SMC sub toate aspectele: organizare, personal și infrastructură. O atenție permanentă se acordă auditurilor interne, considerate ca instrumente de analiză a conformității proceselor din universitate în raport cu documentele de tip referențial, acțiunilor de autoevaluare internă și participării universității la nivel instituțional și la nivel de programe de studii, la acțiuni de evaluare externă la alte universități din țară.

CAPITOLUL 2

RESURSE

Comunitatea universitară a UPT este alcătuită din personal didactic și de cercetare, personal didactic auxiliar, personal nedidactic și studenți. Structura de personal se aprobă anual prin hotărâre de Senat, la începutul anului universitar, și este publică⁹. Ea este analizată în raportul anual al Rectorului cu privire la starea universității.

Din comunitatea universitară fac parte și persoane cărora Senatul universitar le-a conferit calitatea de membru al comunității.

Bugetul de venituri și cheltuieli anual al UPT este un document public¹⁰.

Campusul universitar cuprinde clădiri amplasate în Timișoara și Hunedoara.

Carta universității precizează explicit modul în care se realizează administrarea, gestiunea, protecția și dezvoltarea resurselor universității. Consiliul de administrație al UPT se bazează în gestionarea resurselor universității și în coordonarea unor procese suport pe activitatea Direcției General Administrative a UPT.

2.1. Personalul universității

2.1.1. *Politica de resurse umane (RU) și planificarea strategică a acestora*

Personalul universității este considerat bunul cel mai de preț al acesteia. Relația universității cu personalul său se întemeiază pe baza Statutului personalului didactic prevăzut de legislația în vigoare. Conform strategiei universității, politica sa de resurse umane este orientată spre om și competitivitate.

Strategia universității cu privire la RU este aprobată de Senatul universitar prin regulamente și hotărâri care permit Consiliului de administrație al universității să răspundă nevoilor operaționale și de personal. Regulamentele aprobate de Senat referitoare la activitatea internă a personalului promovează competența și adaptarea personalului la specificul universității, iar raportul anual al rectorului se referă explicit la situația personalului universității.

Un instrument care contribuie la asigurarea calității personalului didactic îl reprezintă evaluarea prestației acestora de către: *studenți și absolvenți*, respectiv *evaluarea colegială și de către management*. Evaluările se fac pe baza chestionarelor de evaluare care sunt documente publice.

⁹ http://www.upt.ro/img/files/hs/2017/26.10.2017/HS_257_26.10.2017_State_de_Functii.pdf

¹⁰ http://www.upt.ro/img/files/rapoarte/2016/rr/13_RR_2016_Financiar-contabilitate_.pdf

În afara gestionării administrative a problemelor de personal direcția RU a universității are și funcția de asigurare a ridicării nivelului de competență a personalului, respectiv funcția de asigurare a satisfacției acestuia la locul de muncă. În acest scop universitatea alocă suport financiar din resurse proprii.

2.1.2. Recrutarea

Recrutarea personalului universității se face pe baza legislației în vigoare, prin concursuri organizate potrivit regulamentelor aprobate de Senatul universitar.

Regulamentele promovează ca prime valori competența profesională și integritatea morală. Direcția RU a universității asistă toate entitățile universității la recrutarea de personal competent, organizează concursurile de angajare și verifică eligibilitatea candidaților.

În UPT ocuparea posturilor didactice și de cercetare vacante se face pe bază de competiție în acord cu *Metodologia de organizare a concursurilor de ocupare a posturilor didactice și de cercetare vacante din UPT*¹¹.

2.1.3. Sănătatea, protecția, igiena și securitatea în muncă

Universitatea aplică în raport cu studenții și personalul ei legislația referitoare la securitatea și sănătatea în muncă. Acest lucru este consemnat în *Regulamentul intern* al universității, Anexa 22 la Carta UPT și acoperă atât activitățile didactice cât și cazarea studenților în căminele universității.

UPT urmărește explicit problemele de risc care pot să apară în activitatea din universitate a studenților și personalului ei. Ele se referă, deopotrivă, la riscuri asociate condițiilor de muncă și la riscuri asociate obținerii de rezultate în activitate. Principalele tipuri de măsuri de siguranță sunt menționate în subcapitolul 2.6.

Universitatea consideră că asigurării satisfacției membrilor comunității universitare față de activitatea prestată este o obligație permanentă. Pe de-o parte se are în vedere satisfacția studenților față de condițiile oferite de universitate, iar pe de altă parte satisfacția în muncă a personalului său. În acest context, dezvoltarea satisfacției față de calitatea de membru al comunității universității este o parte a managementului universitar. Sunt antrenate în acest scop, conducerile tuturor entităților UPT.

Cu privire la personal, Regulamentul intern al universității precizează explicit că asumarea de către universitate a responsabilității formării profesionale continue a personalului său în vederea prevenirii șomajului este un mijloc care contribuie la satisfacția față de calitatea de membru al

¹¹ http://www.upt.ro/Informatii_alegeri-si-concursuri_366_ro.html

comunității universității. Totodată, Regulamentul intern furnizează reguli clare privind atât comportamentul la locul de muncă cât și activitatea structurilor interne cu atribuții în domeniul protecției, igienei și securității în muncă.

Bazele sportive ale universității sunt gestionate de Direcția General Administrativă. Principalii beneficiari sunt studenții, în cadrul activităților didactice și al petrecerii timpului liber, personalul universității și asociațiile sportive ale UPT sau în care UPT este parte.

2.1.4. Orientare și educație

Universitatea consideră că formarea capacității de orientare și de evoluție în carieră a membrilor comunității este o competență transversală absolut necesară dezvoltării individului. Discuțiile periodice programate privind dezvoltarea personală și a colectivelor de lucru, precum și schimburile de opinii cu privire la munca din colectivul de lucru, reprezintă mijloace importante pentru dezvoltarea continuă a angajaților și creșterea eficienței colectivelor din UPT.

Fiecare entitate a universității este responsabilă pentru îndrumarea profesională a membrilor ei. Responsabilitatea departamentelor se exercită asupra personalului didactic și de cercetare, iar responsabilitatea facultăților se exercită asupra studenților. Datoria directorului de departament și a Consiliului departamentului, respectiv a Direcției RU este de a avea grijă să instruiască orice persoană nou angajată și să desemneze o persoană responsabilă pentru îndrumarea noului angajat. Datoria decanului facultății și a Consiliului facultății este de a asigura instruirea, acomodarea și integrarea oricărui nou student în mediul universitar.

Direcția RU organizează periodic evenimente de integrare în comunitatea universitară a noilor angajați. La aceste evenimente participă managementul universității, membrii ai diferitelor entități din universitate și se fac cunoscute metodele de lucru. Cu prilejul deschiderii anului universitar se organizează pentru studenți evenimente de acomodare cu universitatea și reglementările acesteia.

Fiecare angajat al universității este răspunzător pentru nivelul de dezvoltare a propriilor aptitudini profesionale în contextul oferit de universitate. În discuțiile anuale organizate de directorii de departament și de Direcția RU se identifică și se precizează nevoile educaționale ale membrilor comunității universitare. Totodată, se convine asupra formei și conținutului educațional necesar, precum și asupra rambursului privitor la costul și timpul de lucru alocat.

2.1.5. Egalitate și nediscriminare

Universitatea respectă toate prevederile legale referitoare la egalitate și nediscriminare implementând o politică de respectare și aplicare a principiului egalității și tratării nediscriminatorii a studenților și personalului său. Carta universității și regulamentele elaborate de Senat stipulează

cu claritate respectarea și aplicarea acestui principiu, iar Senatul universitar și Consiliul de administrație au în această privință comisii de supervizare.

Condițiile de studiu și predare sunt astfel proiectate și realizate încât studenții cu dizabilități sau aflați în alte situații speciale să beneficieze de sprijinul necesar studiului.

2.1.6. Ore de lucru și compensare

Orele de lucru ale personalului de toate tipurile sunt stabilite prin contractele de muncă, încheiate potrivit prevederilor legale, și prin Regulamentul intern al universității. Universitatea stimulează utilizarea eficientă și performantă a programului de lucru.

În funcție de tipul de angajare, orele suplimentare ale personalului sunt, potrivit legii, compensate prin ore și zile libere sau remunerate.

2.1.7. Participarea comunității universitare la discutarea posibilităților de dezvoltare a universității

Comunitatea universitară participă la discutarea posibilităților de dezvoltare a universității în cadrul stabilit prin Carta universității, în structuri academice și administrative, în organizații studentești legal constituite etc.. Modul de participare este descris în regulamentele acestor structuri. Punctele de vedere exprimate sunt analizate de Senatul universitar, Consiliul de administrație, Consiliile facultăților și Consiliile departamentelor.

2.1.8. Participarea personalului universității la aplicarea deciziilor structurilor universității

Participarea personalului universității la aplicarea deciziilor structurilor universității, în primul rând ale Consiliului de administrație, se bazează pe deschidere în luarea deciziilor, pe respectul individului și pe responsabilitatea pentru integrarea lui în universitate. Reprezentarea diferitelor categorii de personal în organismele de conducere și decizie se realizează potrivit legii și Cartei universității. Personalul universității este încurajat, inclusiv prin Regulamentul intern, să participe la propria dezvoltare, în plus față de cea a structurii căreia îi aparține și a universității în ansamblu. Fiecare entitate structurală a universității are reglementări proprii de participare a personalului său la aplicarea deciziilor entității.

2.2. Studenții

Formarea studenților ca resursă umană profesională a societății și confirmarea reușitei prin diplomele conferite reprezintă, conform strategiei universității, scopul principal al activității didactice a acesteia. Formarea este descrisă în planurile strategice și operaționale ale universității și în regulamentele tuturor ciclurilor de învățământ care funcționează în universitate. Participarea studenților la luarea de decizii în privința formării lor precum și la dezvoltarea funcțiilor

universității sunt descrise în regulamentele universității. Studenții sunt reprezentați, conform legii, în Senatul UPT, Consiliul de administrație, Consiliul facultății, CEAC și comisiile CEAC.

Universitatea informează studenții în permanență cu privire la drepturile și obligațiile lor, la taxe, burse, cazări, la regulamentele și aspectele care îi vizează. Informațiile sunt publice¹². Rubrica cui ne adresăm? http://www.upt.ro/Informatii_informatii-generale_315_ro.html.

Totodată, studenții au posibilitatea participării la îmbunătățirea și dezvoltarea procesului de predare și transmitere de cunoștințe. Ei se pot exprima atât prin evaluările activităților de la disciplinele de studiu și a prestației didactice cât și prin participare la inițierea, proiectarea și monitorizarea și evaluarea programelor de studii.

2.3. Finanțarea

Bugetul de venituri al universității este format, potrivit legislației în vigoare, din venituri cu diverse proveniențe și din alocații de la bugetul de stat.

Pentru partea de venituri, statul asigură finanțarea de bază a procesului de învățământ. La capitolul de venituri universitatea participă cu venituri proprii suplimentare realizate din: taxe și activități de învățământ, taxe și activități din cămine și cantine, activități de cercetare, participări la programe externe și atragere de fonduri externe postaderare, activități de microproducție, obținere de donații și sponsorizări precum și alte activități.

Finanțarea de bază a procesului de învățământ și alocațiile de la bugetul de stat asigură condiții minimale pentru îndeplinirea datoriilor statutare ale universității. Universitatea antrenează personalul ei pentru atragerea de venituri suplimentare prin activități de cercetare, finanțate din surse externe, în primul rând fonduri europene, pe bază de competiții naționale sau internaționale.

Universitatea face publice anual, potrivit legii, informații financiar-contabile.¹³

2.3.1. Mecanismul de alocare a resurselor financiare de către Ministerul Educației Naționale

Finanțarea de bază și alocațiile de la bugetul de stat se determină pe baza legislației care se aplică unitar tuturor universităților pentru activitățile operaționale de bază, pentru asigurarea de burse pentru studenți și pentru atingerea altor obiective legate de politicile educaționale și științifice ale universităților. Mecanismul de finanțare bazat pe *indicatori de calitate* stimulează

¹² http://www.upt.ro/Informatii_informatii-generale_315_ro.html

¹³ http://www.upt.ro/Informatii_financiar---contabile_371_ro.htm

http://www.upt.ro/img/files/rapoarte/2016/rr/13_RR_2016_Financiar-contabilitate_.pdf

con competiția dintre universități. Îndeplinirea de către universitate, în acest context, a indicatorilor de calitate reprezintă un obiectiv constant al managementului universității.

2.3.2. Venituri suplimentare

Cele mai semnificative surse de venit suplimentar sunt cercetarea, participarea la programe externe, atragere de fonduri europene, contracte de expertiză tehnică pe diverse domenii, taxele și activitățile de învățământ, taxele din cămine, cantine și acces la bazele sportive, chirii.

Ponderea primelor trei componente este substanțială iar principalul responsabil pentru cererile de fonduri suplimentare este personalul didactic și de cercetare al universității. Strategia UPT prevede creșterea continuă a cotei părți a veniturilor suplimentare.

2.3.3. Alocarea internă a fondurilor în universitate

Principiile de alocare internă a resurselor financiare ale UPT către entitățile ei sunt conforme strategiei universității cu privire la finanțarea proceselor de bază: de educație și de cercetare. Principiile stimulează competitivitatea și performanța. Totodată, ele sunt bazate pe deschidere și echitate. *Resursele proprii ale universității sunt alocate pentru suplimentarea finanțării de bază și pentru dezvoltări strategice în conformitate cu Planul Strategic al UPT 2016-2020.*

2.4. Infrastructură și răspundere patrimonială

Universitatea își desfășoară activitățile numai în sedii aflate în proprietatea ei. Clădirile din campusul universității sunt sedii de facultăți, departamente, centre și laboratoare de cercetare, cămine studențești, restaurante și cantine studențești, baze sportive și sedii de activități administrative. UPT dispune și de spațiile închiriate unor parteneri ai universității. Răspunderea patrimonială revine integral universității și se exercită inclusiv prin contractele de închiriere.

Universitatea consideră Biblioteca universității ca un bun cu o valoare cultural-instituțională mare, cu activitate reglementată, căruia i se acordă și o deosebită importanță patrimonială.

2.5. Echipamente și materiale de cercetare

2.5.1. Echipamente

Calitatea echipamentelor de cercetare este esențială pentru obținerea de rezultate credibile și performanțe înalte în cercetarea științifică.

Fiecare unitate de cercetare din universitate întreține un *registru al echipamentelor utilizate* în care se consemnează permanent starea echipamentelor, maniera de utilizare, programul de mentenanță preventivă și cercetările în care au fost implicate și folosite.

Achiziționarea echipamentelor de cercetare este o sarcină care din punct de vedere profesional și tehnic revine colectivelor de cercetători, iar din punct de vedere administrativ conducerii administrative a universității. Achiziționarea de echipamente de cercetare și consumabile pentru cercetare este întreprinsă potrivit reglementărilor în vigoare și statutului centrelor de cercetare.

2.5.2. Eligibilitatea materialelor de cercetare

În laboratoarele de cercetare ale UPT se folosesc numai materiale destinate activităților de cercetare aprobate prin lege și regulamentele universității. Consiliul cercetării din universitate verifică aplicarea reglementărilor referitoare la dreptul de a utiliza diferitele materiale.

2.6. Măsuri de siguranță pentru activitatea desfășurată în campusul universitar

Prin Regulamentul intern al universității, regulamentele de desfășurare a procesului de învățământ, regulamentele de cămin, dar și prin alte regulamente, universitatea identifică pentru securitatea și sănătatea membrilor comunității universitare, situațiile și factorii de risc în activitate și adoptă măsuri de evitare a riscurilor, de combatere și evaluare a riscurilor. Sunt avute în vedere: riscul ecologic, riscul normal al activității, riscul profesional. Toți angajații și studenții sunt responsabili pentru respectarea instrucțiunilor și directivelor existente la locul lor de muncă și studiu și li se cere să raporteze situațiile de risc constatate. Pentru situații speciale, universitatea folosește ghiduri de protecție a muncii, de acțiuni preventive, de acțiuni în situații de urgență și cazuri de forță majoră.

2.7. Securitatea informației

Securitatea informațională tehnică a universității și dezvoltarea securității informației generale sunt asigurate de compartimentul IT al universității.

Fiecare membru al comunității universității are obligația respectării regulilor de utilizare a mijloacelor IT puse la dispoziție de universitate.

2.8. Sistemele de management al calității ale laboratoarelor

Laboratoarele de cercetare ale universității au sisteme de management al calității descrise în detaliu în manuale de calitate, elaborate de regulă în cadrul unui sistem al calității care să le permită omologarea, autorizarea și/sau acreditarea. Laboratoarele didactice își bazează activitatea pe reglementări care prevăd condițiile necesare pentru asigurarea calității procesului didactic.

Activitățile desfășurate în laboratoarele de cercetare și laboratoarele didactice ale UPT sunt coordonate numai de către persoane avizate.

CAPITOLUL 3

PROCESELE SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII

Principiului menționat la punctul 1.8., potrivit căruia „*Luarea deciziilor la toate nivelurile din universitate se face pe baza identificării și definirii proceselor din instituție, respectiv a stabilirii de responsabilități referitoare la acestea (responsabili de proces) și pe bază de fapte.*”, arată că pentru universitate *abordarea bazată pe proces* reprezintă garanția obținerii eficiente a rezultatelor dorite prin asigurarea unei succesiuni logice a activităților întreprinse.

Un proces este corect identificat și definit atunci când se cunosc intrările și ieșirile lui, activitățile componente sunt clar definite, iar ieșirile și rezultatele activităților componente sunt cuantificate astfel încât să fie asimilate ca *indicatori de performanță planificabili* care să asigure satisfacția clienților universității (punctul 1.7).

Buna derulare a proceselor se asigură prin stabilirea și aplicarea de proceduri (v. secțiunea 3.1), respectiv prin întreprinderea de analize de management.

Termenele analizelor de management trebuie stabilite ținând seamă de: forul care realizează analiza, obiectivele analizelor, complexitatea proceselor analizate, durata sau perioada lor, în cazul proceselor ciclice, precum și de urgențe și oportunități. Analizele de management pot fi anuale, semestriale etc. Analizele se realizează pe bază de date obiective, cuprinse în rapoarte sau documente echivalente, și se finalizează prin hotărâri, decizii sau rezoluții care conțin constatări clare și, după caz, măsuri de îmbunătățire a proceselor.

3.1. Planificarea proceselor

Planificarea proceselor, adică definirea corectă a acestora, inclusiv sub aspectul modului de desfășurare și încadrării în timp, reprezintă o activitate esențială a sistemului de management al calității din universitate. La nivelul universității planificarea ține seama de:

- ansamblul proceselor din universitate și de interacțiunile dintre acestea,
- resursele necesare și disponibile pentru implementarea, derularea, ținerea sub control și dezvoltarea proceselor,
- legislația aplicabilă în vigoare.

În cazul proceselor care se desfășoară la nivelul facultăților și departamentelor planificarea trebuie să țină seama și de nivelul de autonomie permis de Carta universității.

Planificarea proceselor reprezintă un instrument de implementare a politicii calității adoptat de universitate pe care rectorul îl utilizează în colaborare cu CEAC, Consiliul de Administrație, Comitetul Director, responsabilii de proces și, după caz, cu beneficiarii proceselor. La nivelul universității responsabilitatea planificării proceselor este asumată de rectorul universității. La nivelul facultății și departamentului problema planificării proceselor se pune asemănător, la o scară adecvată.

Fezabilitatea planificării unui proces este condiționată de tratarea corectă a aspectului resurselor, în particular al resursei umane implicate în derularea procesului. Planificarea este bine făcută atunci când atribuțiile responsabilului de proces și ale tuturor funcțiilor implicate în proces sunt clare, bine delimitate, controlabile și sunt asociate cu investirea de autoritate. Fiecare responsabil de proces răspunde atât pentru rezultatele procesului, cât și pentru îmbunătățirea continuă a acestuia.

Pentru o bună planificare a proceselor DGAC colectează din universitate date pe care le prelucrează și oferă feedback-ul necesar managementului UPT și persoanelor implicate în planificare. Pe această bază responsabilii de procese propun măsuri pentru îmbunătățirea planificării proceselor.

În cadrul SMC procesele individuale sunt descrise în detaliu prin proceduri în care se specifică modul de desfășurare a acestora și al activităților componente. Elaborarea procedurilor face, la rândul ei, obiectul unei proceduri de sine stătătoare.¹⁴

O procedură descrie:

- scopul procesului și obiectul procedurii,
- domeniul de aplicare;
- documentele care fundamentează și reglementează activitățile din proces;
- definiții și acronime;
- procesul propriu-zis și structura sa (descrierea activităților componente, resurse, relația cu alte procese, rezultate-monitorizare-evaluare, integrare în ciclul PDCA);
- participanții la proces și responsabilitățile acestora;
- înregistrările care consemnează rezultatele procesului sau chiar a activităților desfășurate în cadrul lui;
- anexe.

¹⁴ Procedura operațională „Metodologia de elaborare a procedurilor și instrucțiunilor de lucru și de asimilare a regulamentelor UPT ca documente ale sistemului de management al calității (MEPILAR)”.

3.2. Structurarea proceselor din universitate

Structurarea adecvată a proceselor asigură o legătură strânsă între universitate și membrii comunității academice, respectiv între universitate și clienții săi.

Eficiența și performanțele proceselor depind de maniera de derulare și intercorelare în universitate a **procesului de management strategic** și **procesului de management al performanței**. În acest context, pe de-o parte, Senatul și Consiliul de administrație determină ansamblul de scopuri și obiective pe termen lung ale universității, adoptă modul de desfășurare al acțiunilor și alocă resursele necesare pentru realizarea obiectivelor astfel încât să se evite riscurile și incertitudinile, iar pe de altă parte, urmăresc creșterea responsabilității de a produce rezultate și de a consolida și extinde capacitățile UPT. Cadrul general al celor două procese este stabilit prin Legea nr. 1/2011 a educației naționale.

Procesele de management strategic și management al performanței furnizează referințe pentru **procesele de bază** și **procesele suport**. Implementarea de către universitate a SMC se înscrie în procesul de management strategic. SMC asigură atât derularea eficientă a procesului de management strategic și a procesului de management al performanțelor, cât și desfășurarea proceselor de bază și a proceselor suport.

Procesele de bază sunt destinate îndeplinirii misiunii universității, în esență aceea de a promova la nivel superior, în serviciul țării și a comunității, educație academică și cercetare avansată. Universitatea privește îndeplinirea misiunii ei numai prin interacțiune continuă cu societatea, implicită în procesul educațional, de formare de resursă umană pentru societate, inclusiv prin promovarea învățării pe tot parcursul vieții, și explicită în cazul promovării rezultatelor cercetării în societate.

În **Anexa 2** a acestui manual se prezintă încadrarea sintetică în SMC a proceselor mai sus menționate.

3.3. Managementul strategic și managementul performanțelor

Obiectivele strategice ale universității, direcțiile de acțiune, performanțele care trebuie atinse și resursele alocate sunt stabilite prin planurile strategice ale universității și facultăților, aprobate de Senatul universității. Managementul la vârf al universității răspunde de îndeplinirea *indicatorilor de calitate prevăzuți* în planurile strategice și detaliați prin planurile operaționale asociate, de îndeplinirea obiectivelor asumate prin contractul de management semnat de rectorul universității pe baza planului managerial aprobat de Senat și de asigurarea eficienței utilizării resurselor prevăzute prin contractul instituțional. Rapoartele de analiză la nivelul universității sunt publice.

Rezultatele obținute de entitățile UPT se analizează la nivelul acestora potrivit Cartei universității în cadrul rapoartelor anuale de activitate ale directorilor de departament / decanilor / rectorului. Se evaluează punerea în aplicare a strategiei universității, nivelul de realizare a *indicatorilor de performanță* -la nivel strategic, operațional și individual- și se stabilesc atât măsuri de îmbunătățire sub aspectul formulării strategiei, implementarea, evaluării și controlului acesteia, cât și măsuri preventive și corective, bazate inclusiv pe schimbările din societate.

Încadrarea în SMC a celor două procese este prezentată în Anexa 2 – punctul 1.

Pentru realizarea conformă a proceselor de management strategic și management al performanțelor SMC utilizează, în completare la Carta UPT, următoarele proceduri:

- *Procedura operațională „Responsabilitatea managementului”* care descrie responsabilitățile managementului pentru SMC, așa cum apar în capitolul 3 în prezentările de procese, activitățile pentru identificarea proceselor ce urmează să fie introduse în cadrul SMC, activitățile de monitorizare și măsurare a acestor procese, activitățile pentru determinarea obiectivelor și țințelor de calitate și fundamentarea politicii de calitate, activitățile de comunicare a politicii de calitate, de desfășurare a analizelor de management și de revizuire a managementului.
- *Procedurile și instrucțiunile de lucru* referitoare la:
 - Managementul informațiilor de interes public furnizate de universitate,
 - Managementul patrimoniului universității,
 - Activitățile financiare și contabile etc..

3.4. Procesul educațional

Prin misiunea asumată UPT este angajată în derularea unui permanent proces educațional pentru a cărui calitate se preocupă să obțină recunoaștere pe multiple planuri, în primul rând de la clienții săi. Procesul educațional cuprinde, dar fără a se limita la acestea, următoarele domenii: studii de licență, master și doctorat, programe postdoctorale, învățarea pe tot parcursul vieții și studii postuniversitare, cooperare în domeniul educațional. Lor le corespund subprocese cheie „programe de studii”, „învățarea pe tot parcursul vieții și studii postuniversitare” și „cooperarea în domeniul educațional”. Îndeplinirea standardelor de calitate la nivelurile de referință ale ARACIS reprezintă în prezent unul din obiectivele universității în domeniul calității. El asigură atât centrarea educației pe student.

Calitatea procesului educațional și satisfacția absolvenților depind în mare măsură de subprocese „recrutarea studenților” și „predarea și calitatea personalului didactic din universitate” (v. secțiunea 4.2.4.):

Încadrarea în SMC a procesului educațional este prezentată în Anexa 2 – punctul 2.

În cadrul procesului educațional recrutarea studenților, experiența didactică și expertiza științifică a personalului didactic din universitate sunt intrări de primă importanță. Pentru atingerea obiectivelor calității în procesul educațional sunt prevăzute, atât pentru organismele din structura universității și membrii acestora, cât și pentru corpul profesoral și studenți, responsabilități distincte, concordante cu Carta universității.

3.4.1. Ciclurile de licență, master și doctorat (subprocesul programe de studii)

Cele trei cicluri contribuie la formarea de resursă umană cu pregătire superioară cerută de societate, ciclul de doctorat fiind destinat formării de competențe în cercetare științifică. Asigurarea inserției absolvenților pe piața muncii reprezintă principalul criteriu de validare a programelor de studii oferite de UPT.

Strategia universității în privința celor trei cicluri de studii cuprinde:

- oferirea și garantarea prin diplome de calificări universitare concordante cu nevoile prezente și viitoare ale societății bazată pe adaptarea continuă la necesitățile unei societăți bazată pe cunoaștere,
- asigurarea unei prestații didactice eficiente și de ținută academică care să promoveze atât la nivel de disciplină cât și la nivel de programe de studii procese de învățare centrate pe gândirea studentului și să formeze absolvenți capabili de dezvoltare profesională bazată pe învățare pe tot parcursul vieții,
- gestionarea programelor de studii de către facultățile universității,
- proiectarea de programe de studii de licență și masterat flexibile bazate pe cercetare științifică și rezultate relevante ale cunoașterii, competitive pe plan internațional,
- adoptarea de programe doctorale integrate în procesul de cercetare științifică desfășurat în universitate,
- oferirea de programe de studii atât în limba română cât și în limbi de circulație internațională,
- asigurarea de resursă umană înalt calificată și cu experiență, de resursă financiară și de infrastructură astfel încât să se asigure buna desfășurare a proceselor didactice și de cercetare la nivelul tuturor programelor de studii și al fiecărei discipline.

Încadrarea în SMC a subprocesului programe de studii este prezentată în Anexa 2 – punctul 3.

Principalele reglementări ale universității referitoare la ciclurile de licență, de master și doctorat din UPT, reprezentând documente ale SMC, sunt:

- Anexele la Carta UPT reprezentate de regulamentele de organizare și desfășurare a

procesului de învățământ la cele trei cicluri de studii universitare;

- Metodologia de organizare și desfășurare a concursului de admitere la cele trei cicluri de studii universitare;
- Regulamentele de examinare și notare a studenților, respectiv de desfășurare a examenelor de finalizare a studiilor.

Aceste reglementări se aplică în mod riguros și consecvent. Aplicarea lor din perspectiva SMC se explicitează prin proceduri și instrucțiuni de lucru.

Rezultatele procesului didactic de la cele trei cicluri de studii sunt raportate și analizate semestrial de către Consiliile facultăților și Consiliul de administrație al UPT și anual de către Senatul universitar. Analizele se referă în mod distinct la îndeplinirea măsurilor adoptate anterior și la rezultatele obținute în perioada de raportare.

3.4.2. Învățarea pe tot parcursul vieții și studii postuniversitare

În viziunea UPT un instrument cheie al societății bazată pe cunoaștere este învățarea pe tot parcursul vieții. Ea este în măsură să ajute individul adult auto-motivat să facă față, prin dezvoltare personală, schimbărilor din societate contribuind la îmbunătățirea incluziunii sociale, a auto-sustenabilității și exercitarea cetățeniei active. În acest context universitatea oferă, singură sau prin cooperare cu alte instituții, programe de studii postuniversitare destinate actualizării / dezvoltării / perfecționării și obținerii de noi competențe sau unități de competențe pentru absolvenții de studii universitare.

Încadrarea în SMC a subprocesului învățarea pe tot parcursul vieții și studii postuniversitare este prezentată în Anexa 2 – punctul 4.

Universitatea are reglementări specifice referitoare la programele postuniversitare și la procesul învățare pe tot parcursul vieții și le face publice.

Rezultatele subprocesului sunt analizate semestrial de către Consiliul de administrație al universității și anual de către Senatul universitar.

3.4.3. Programe postdoctorale

UPT dezvoltă programe de formare postdoctorală menite sprijinirii cercetătorilor, doctorilor în științe, cu rezultate notabile în cercetare, care doresc să își consolideze o carieră independentă, de cercetare. Universitatea consideră că activitățile de cercetare postdoctorală trebuie organizate astfel încât:

- să valorifice potențialul cercetătorilor postdoctorat și potențialul universității; în acest sens se are în vedere și imersarea eficientă a cercetătorilor postdoctorat, alături de doctoranzi, în

colectivele de cercetare ale universității,

- să garanteze că atestatele eliberate cercetătorilor postdoctorat au o acoperire reală, prin rezultate de interes pentru comunitatea științifică internațională.

Încadrarea în SMC a subprocesului programe postdoctorale este prezentată în Anexa 2 – punctul 5.

Subprocesul „programe postdoctorale” interferează cu procesul educațional și cu cel al cercetării științifice. Principalele reglementări ale UPT referitoare la programele postdoctorale sunt publice și se postează pe site-ul UPT.

Rezultatele procesului sunt analizate semestrial de către Consiliul de administrație al universității și anual de către Senatul universitar.

3.4.4. Cooperarea în domeniul educațional

UPT promovează cooperări în domeniul educațional pe direcții convergente cu misiunea universității. Principalele tipuri de cooperări sunt:

- *cooperări cu alte universități din țară și străinătate*, destinate schimburilor de bune practici, implementării de programe educaționale comune, realizării de parteneriate în domeniul procesului educațional, accesării de finanțări în domeniul educațional etc.;

- *cooperării cu companii, firme și instituții din țară și străinătate* interesate în dezvoltarea de noi programe de studii, îmbunătățirea programelor actuale, implementării programelor de practică a studenților, inițierii de activități care se înscriu în procesul de învățare pe tot parcursul vieții etc;

- *cooperării cu licee* care se înscriu în *baza de selecție a candidaților la admiterea în universitate* în vederea atragerii de studenți și realizării unei tranziții continue de la liceu la universitate.

Încadrarea în SMC a subprocesului cooperare în domeniul educațional este prezentată în Anexa 2 – punctul 6.

Subprocesul „cooperare în domeniul educațional” interferează cu procesului educațional și cu cel al interacțiunii societale. Lista colaborărilor UPT în plan educațional este publică. Rezultatele subprocesului sunt analizate semestrial de către Consiliul de administrație al universității și anual de către Senatul universitar.

3.5. Cercetarea științifică

Procesul de cercetare științifică este prioritar pentru universitate și îi conferă acesteia

distincție și suport de integrare societală. Această optică se regăsește în misiunea universității, în organizarea universității și în ținta acesteia, așa cum se precizează în secțiunea 1.5 a acestui manual.

Buna derulare a cercetării științifice este posibilă numai prin:

i) existența unei resurse umane performante în cercetare capabilă de: creație științifică și inovare, atragere de fonduri de cercetare, cooperare pe plan instituțional, național și internațional, atragere de doctoranzi și cercetători post-doctorat, transfer de know-how spre societate și spre educație;

ii) asigurarea unei infrastructuri de cercetare performante și stimularea cercetătorilor pentru dezvoltarea de cariere de cercetare;

iii) managementul activității de cercetare care să conducă la activitate de cercetare științifică sustenabilă bazată pe:

- integrare internațională și interdisciplinaritate,
- atragere de resurse financiare de la bugetul de stat, prin contractele cu mediul privat și din contracte internaționale
- performanță științifică recunoscută și integrare internațională,
- compatibilitate cu strategia națională și europeană de cercetare, dezvoltare și inovare;

iv) oferirea de posibilități de brevetare și antreprenariat, în principal prin dezvoltare de spin-off-uri (start-up-uri).

Încadrarea în SMC a procesului cercetare științifică este prezentată în Anexa 2–punctul 7.

Principalele reglementări ale universității referitoare la cercetarea științifică sunt:

- Regulament privind cercetarea în UPT
- Strategia Universității Politehnica Timișoara pentru cercetarea științifică
- Regulamentul de înființare, sprijinire și monitorizare a spin-off-urilor
- Regulamentul Oficiului de Inovare și Transfer Tehnologic
- Managementul invenției brevetate în universitate.

Rezultatele procesului de cercetare sunt analizate trimestrial de către departamente și centrele de cercetare, semestrial de către Consiliul de Administrație al universității și anual de către Senatul universitar.

3.6. Procesul de interacțiune societală

În calitatea sa de membru activ al societății, universitatea acționează responsabil și își

exercită funcțiile sale pe coordonatele sociale, economice și etice valabile. Obiectivele de calitate ale interacțiunii societale cuprind:

- Cooperare pe plan regional, național și internațional cu instituții administrative, instituții universitare, companii și firme, prin activități de promovare și acordare de asistență orientată pe competitivitatea acțiunilor de business, pe dezvoltarea comunității în cadrul societății bazate pe cunoaștere și alte cerințele legate de planificări ale viitorului;
- Consultări, participare la conferințe și alte activități de diseminare de informații, reprezentari în forumuri naționale și internaționale destinate rezolvării problemelor societății;
- Cooperări reciproc avantajoase, cu reprezentanți de vârf ai unor companii și instituții de prestigiu, prin intermediul Comitetului Director al universității.

Încadrarea în SMC a procesului *interacțiune societală* este prezentată în Anexa 2 – punctul 8.

Principalele reglementări ale universității referitoare la interacțiunea societală se adoptă de managementul la vârf al universității iar acțiunile întreprinse sunt publice. După caz, în funcție de activitățile universității și gradul lor de permanentizare se crează proceduri operaționale și instrucțiuni de lucru adecvate.

Activitățile de interacțiune societală se analizează anual de către Consiliul de administrație și Senatul universitar.

3.7. Procese de internaționalizare și cooperare în educație și cercetare

Universitatea Politehnica Timișoara reprezintă o instituție pentru care integrarea în comunitatea internațională universitară și de cercetare reprezintă o cale de a garanta clienților și personalului ei că misiunea universității este corect fixată pentru prezent și perspectivă. Supunerea universității la acreditări și *evaluări instituționale internaționale* reprezintă un mijloc de evaluare a potențialului universității în toate domeniile importante din perspectiva proceselor de internaționalizare și capacității de cooperare.

Gradul de internaționalizare și cooperare, reflectat prin parteneriatele și colaborările instituționale, precum și prin prezența unor membri ai comunității academice în organisme și forumuri internaționale, sunt strâns legate de:

- standardul de cercetare și educație oferit de universitate;
- vizibilitatea și importanța de care se bucură universitatea pe plan internațional;
- capacitatea universității de a participa la programe strategice naționale și internaționale.

Capacitatea de atragere la studii a studenților străini prin oferirea de programe de studii în

cooperare cu universități din alte țări sau în mod independent, precum și capacitatea de a participa cu studenții universității la programe internaționale reprezintă caracteristici importante ale gradului de internaționalizare.

Încadrarea în SMC a procesului internaționalizare și cooperare în educație și cercetare este prezentată în Anexa 2 – secțiunea 9.

Principalele reglementări ale universității referitoare la internaționalizare și cooperare în educație și cercetare se referă la:

- Încheierea de colaborări și parteneriate internaționale și naționale;
- Organizare și funcționare a Departamentului de cooperări internaționale;
- Derularea în UPT a mobilităților studenților, cercetătorilor și cadrelor didactice externe;
- Derularea a mobilităților studenților, cercetătorilor și cadrelor didactice din UPT în exteriorul UPT.

Rezultatele procesului de internaționalizare și cooperare în educație și cercetare sunt analizate semestrial de către Consiliul de administrație al universității și anual de către Senatul universitar.

3.8. Alumni

Activitățile „Alumni” se referă la legăturile UPT cu persoane care au activat în universitate și au păstrat legătura cu aceasta, în primul rând cu absolvenții ai UPT și foste cadre didactice.

Domeniul vizat de procesul „Alumni” îl constituie sprijinirea interacțiunilor dintre universitate și *alumni*, a cooperărilor universității cu mediul de afaceri și a celor destinate cercetării științifice, sprijinirea marketingului educațional, a recunoașterii universității și membrilor *alumni* și a creșterii impactului societal al acestora. Se consideră că *alumni* poate participa eficient la dezvoltarea universității și să se implice în activitățile de promovare a acesteia. De asemenea, *alumni* poate sprijini acțiunile de echivalare a experienței practice cu stagii de studii și de plasare a absolvenților în locuri de muncă în concordanță cu pregătirea lor pe tot parcursul vieții.

Încadrarea în SMC a procesului „Alumni”. este prezentată în Anexa 2 – punctul 10.

După caz, activităților permanentizate ale procesului „Alumni” li se asociază proceduri care să contribuie la buna lor derulare. Consiliul de administrație al universității analizează semestrial progresele înregistrate în procesul „Alumni”.

3.9. Procesele suport

Procesele suport reprezintă procese de sprijin a procesului fundamental de management și a

proceselor de bază prin: activități administrative, activități desfășurate prin Biblioteca și bazele sportive ale universității, diferite centre și departamente fără atribuții la nivelele proceselor de la punctele anterioare.

Procesele suport asigură, pe de-o parte integrarea instituțională a universității la nivel național, iar pe de altă parte servicii centrale dirijate de către universitate spre comunitatea academică a acesteia.

3.9.1. Procesele administrative

Procesele administrative, derulate prin intermediul Direcției General Administrative a universității sprijină realizarea strategiei universității acționând în calitate de organism de pregătire și punerea în aplicare a deciziilor Consiliului de administrație. Principalele domenii ale activității administrative se referă la domeniile:

- economico – financiar;
- resurse umane;
- social;
- tehnic, investiții, achiziții publice;
- administrarea universității și altele.

Responsabilitatea coordonării ansamblului proceselor administrative revine directorului general administrativ al universității, iar pe domenii directorilor diferitelor direcții și servicii. Pe domenii în parte, procesele suport se organizează și se desfășoară conform prevederilor legale. Pentru a asigura eficiența activităților administrative se utilizează, potrivit specificului proceselor, regulamente interne ale universității, proceduri operaționale și instrucțiuni de lucru.

Toate domeniile mai sus menționate sunt reglementate intern prin regulamente și proceduri operaționale pe linie administrativă se referă la:

- funcționarea căminelor și cantinelor studențești și a Caselor Politehnicii;
- administrarea patrimoniului universității;
- administrarea bazelor sportive.

Evaluarea calității proceselor administrative din universitate se face pe baza următorilor indicatori:

randamentul diverselor activități din domeniile de responsabilitate (rezultatele raportate la resursele alocate);

optimizarea proceselor administrative inclusiv din punctul de vedere al reducerii duratelor de rezolvare a problemelor.

3.9.2. Alte procese suport

Universitatea administrează prin reglementări și proceduri specifice și alte entități:

- Biblioteca universității, bazele sportive,
- Centrul ID/IFR și E-learning,
- Centrul de educație permanentă,
- Arhiva UPT,
- Tele U (din cadrul Departamentului de Comunicare și Imagine).

Consiliul de administrație al universității analizează semestrial activitatea acestor entități.

CAPITOLUL 4

EVALUAREA ȘI DEZVOLTAREA PROCESELOR ÎN UPT

Rectorul universității, sprijinit de Consiliul de administrație, răspunde de politica universității în domeniul calității și în consecință aplicarea corectă a sistemului de management al calității. Evaluarea calității proceselor din universitate se face anual prin Raportul despre starea universității coroborat cu raportul anual al CEAC.

Aplicarea corectă a SMC se bazează pe aplicarea consecventă a principiilor precizate în secțiunea 1.8. Principiul operațional care stă la baza funcționării SMC îl reprezintă derularea și dezvoltarea sistematică a tuturor proceselor, în sensul îmbunătățirii continue, conform ciclului PDCA (**plan–do–check–act/adjust**) (Fig.4.1).

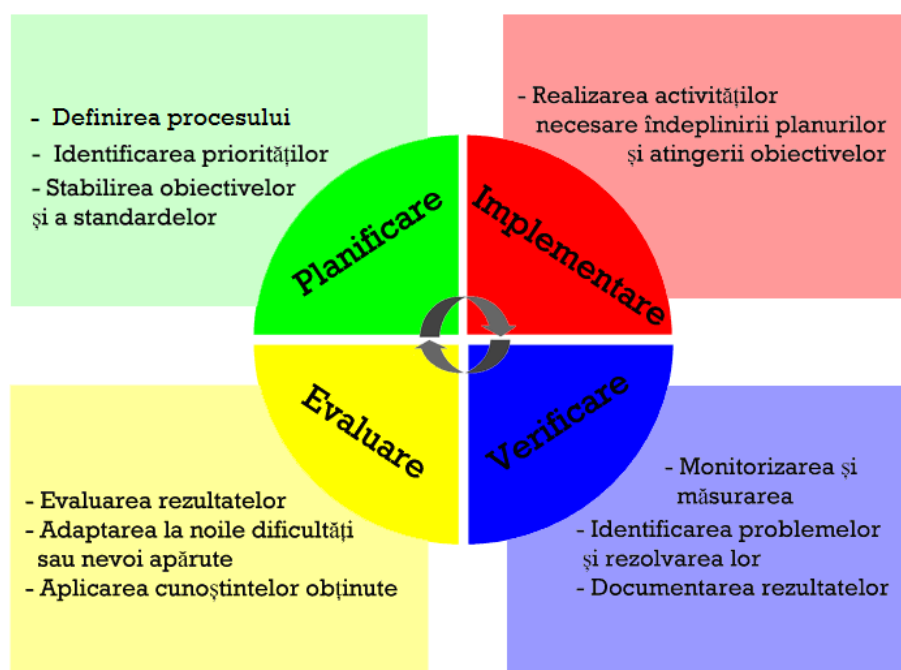


Figura 4.1. Ciclul PDCA

Utilizarea ciclului PDCA asigură generarea de către SMC a informațiilor solicitate de către managementul de vârf al universității în vederea dezvoltării proceselor și luării de decizii. Aplicarea consecventă a ciclului presupune un efort conștient pentru calitate depus de către toate departamentele operaționale și angajații universității, adică o cultură a calității.

4.1. Indicatori și obținerea de feedback

SMC din cadrul universității, indicatorii de performanță aferenți procesului de management strategic și maniera de evaluare a activităților sunt propuse de rectorul UPT și aprobate de Consiliul de Administrație și Senat. De aplicarea lor răspunde rectorul universității.

Procedurile folosite de universitate pentru buna desfășurare a proceselor sunt destinate atingerii obiectivelor calității asociate fiecărui proces. Ele trebuie menținute în actualitate astfel încât să contribuie la îmbunătățirea continuă a proceselor.

Universitatea analizează satisfacția clienților (studenți, candidați, parteneri economici și de cercetare) pe baza feedback-ului primit de la clienții săi cu privire la serviciile primite. În acest scop se folosește o procedură operațională referitoare la „evaluarea satisfacției clienților față de calitatea serviciilor instituționale”. Procedura utilizează atât chestionare de opinie adecvate diferitelor categorii de servicii cât și metodologii de evaluare corespunzătoare.

4.2. Audit și evaluare

Conform Legii Educației naționale, universitatea se supune evaluării externe periodice de către ARACIS sau de către o altă agenție de asigurare a calității, din țară sau străinătate, înregistrată în Registrul European pentru Asigurarea Calității în învățământul Superior. Aceste evaluări sunt efectuate periodic, la nivel instituțional și la nivelurile ciclurilor de studii.

4.2.1. Auditul intern

Auditul intern, este un instrument al SMC care se aplică consecvent în cadrul universității. Activitatea de audit este o activitate complexă și dinamică ce vizează adaptarea permanentă a universității și entităților ei la schimbările apărute în mediul în care funcționează, precum și efectuarea unor studii tematice în vederea perfecționării proceselor și creșterii gradului de profesionalism al personalului.

Scopul auditului intern este de a acorda asistență structurilor auditate pentru îndeplinirea responsabilităților ce le revin, prin intermediul politicii calității. Obiectivele auditului intern sunt următoarele:

- asigurarea concordanței dintre descrierea SMC și realitate;
- evaluarea obiectivă și consilierea, destinate îmbunătățirii activităților de conducere;
- sprijinirea îndeplinirii obiectivelor strategice ale universității printr-o abordare sistematică și metodică, prin care se evaluează și se îmbunătățește eficacitatea sistemului de conducere bazat pe gestiunea riscului, a controlului și a proceselor administrării;

- promovarea bunelor practici, a dialogului deschis și a îmbunătățirii continue în cadrul universității.

Activitățile de audit intern se desfășoară atât în contextul SMC cât și în cel al activităților financiar-contabile și administrative. În primul caz organizarea și desfășurarea auditului intern este responsabilitatea Comisiei pentru Evaluarea și Asigurarea Calității (CEAC), iar în al doilea caz este responsabilitatea Direcției Audit Public Intern subordonată Rectorului UPT.

Auditurile se realizează pe bază de plan anual de audit intern și se realizează de auditori selectați.

Pentru SMC se folosește în principal corpul de auditori al universității (CAU), format din auditori interni -cadre didactice și studenți- și din auditori externi provenind de la principalii angajatori ai absolvenților universității. Comisiile de audit sunt numite, după caz, prin decizia rectorului, decanilor sau directorilor de departament. Auditurile se desfășoară conform principiului *peer-review*, și vizează procesele precizate în capitolul 3 al acestui manual sau subprocesele din cadrul acestora.

Rapoartele de audit, au ca scop:

- constatarea desfășurării proceselor din universitate în raport cu un referențial stabilit de comisiile de audit în conformitate cu legislația în vigoare, cerințele ARACIS, propriile reglementări și proceduri și cu obiectivele asumate în Capitolul 3 sub denumirea de „obiective ale calității”;
- formularea de măsuri de îmbunătățire și de sugestii pentru analiza de management.

Rapoartele de audit se analizează în primul rând de către entitățile responsabile, iar sinteza lor se înmânează, după caz, rectorului, decanului sau directorului de departament pentru a fi supusă analizelor de management la nivelul universității, facultăților și departamentelor. Orice neconformitate majoră constatată se aduce la cunoștința Rectorului UPT în scris. Măsurile adoptate în urma analizelor de management se comunică public sub forma reglementată de Carta universității.

Pentru a asigura în mod continuu calitatea și actualitatea SMC sub aspectul funcționalității lui, universitatea utilizează pe lângă procedura de sistem *Audit intern* și proceduri operaționale adecvate. Toate procedurile interne elaborate permit desfășurarea obiectivă și echilibrată a auditurilor, identificarea punctelor forte și punctelor slabe ale proceselor precum și identificarea de posibile căi pentru îmbunătățire continuă.

4.2.1.1. Identificarea și analiza riscurilor

Derularea proceselor din universitate este afectată, în principal, de următoarele categorii de riscuri:

- *riscuri strategice;*
- *riscuri de organizare:* lipsa regulamentelor, a procedurilor, a strategiei, a planurilor operaționale, a indicatorilor de referință, imposibilitatea identificării unor responsabilități precise; insuficienta organizare a resurselor umane; documentația insuficientă, neactualizată;
- *riscuri asociate programelor;*
- *riscuri operaționale:* neînregistrarea datelor; arhivarea necorespunzătoare a documentelor; lipsa unui control asupra operațiilor cu risc ridicat;
- *riscuri generate de schimbările legislative, structurale, manageriale etc.;*
- *riscuri financiare:* plăți nesecurizate, nedetectarea operațiilor cu risc financiar etc..

Cantitativ, riscurile sunt caracterizate de:

- probabilitatea de apariție;
- nivelul impactului, respectiv gravitatea consecințelor și durata acestora.

În cadrul universității analiza riscurilor se realizează în cadrul auditurilor interne cât și în cadrul analizei de management conform procedurilor operaționale implementate în UPT:

- *Managementul riscurilor;*
- *Întocmirea și actualizarea registrului de riscuri.*

În mod curent, riscurile se asociază punctelor slabe ale activităților auditate iar recomandările și propunerile de îmbunătățire se vor referi și la posibilitățile de prevenire, eliminare și minimizare a riscurilor. Deciziile luate cu prilejul analizelor de management bazate pe audituri interne impun obligatoriu verificarea implementării măsurilor adoptate pentru diminuarea riscurilor.

4.2.2. Auditul extern și analiza comparativă

Pentru acreditarea programelor sau domeniilor de studii universitare UPT se supune la auditarea externă realizată de către ARACIS, iar pentru acreditarea instituțională se supune acreditării ARACIS sau altei agenții de asigurare a calității, din țară sau străinătate, autorizată și recunoscută prin Legea educației. Frecvența auditărilor se stabilește potrivit auditorului extern. Pentru buna desfășurare a auditurilor externe universitatea întocmește rapoarte de autoevaluare în conformitate cu cerințele auditorului. Astfel, se va avea în vedere că cerințele ARACIS, EUA sau altor agenții pot diferi.

Autoevaluarea și evaluarea internă, ce premerge evaluarea externă, se realizează potrivit unor proceduri operaționale distincte pentru programele de studii universitare de licență și programele și domeniile de studii universitare de master.

În vederea îmbunătățirii continue a sistemului de management al calității și creșterii calității procesului educațional universitatea se aliniază sistemelor de cooperare de la nivel național și internațional, care facilitează efectuarea de analize comparative (benchmarking¹⁵). Cooperările se realizează la nivelul universității, facultăților și departamentelor cu structuri univertare similare din țară și străinătate. Managementul la vârf al UPT utilizează analiza comparativă în procesul de luare a deciziilor cu privire la dezvoltarea și sustenabilitatea universității în Spațiul European al Cercetării și Educației.

4.2.3. Evaluarea managementului

Managementul sistemului calității din universitate se realizează cu respectarea unei procedurii dedicate responsabilității managementului.

Conform Declarației Rectorului universității privind politica de asigurare a calității, rectorul universității se angajează să dezvolte și să îmbunătățească continuu un sistem de management al calității conceput potrivit acestui Manual al Calității. Sistemul se adaptează în permanență la cerințele din Metodologia ARACIS în vigoare și este compatibil cu standardele ISO. Nivelul de realizare a politicii calității în universitate, cu precădere pe termen scurt și mediu, a măsurii în care aceasta furnizează încredere în ceea ce privește capabilitatea universității de a executa servicii conforme, se evaluează prin analize de management realizate de către rector împreună cu Consiliul de Administrație și avizate de Senatul universitar.

Implementarea politicii calității se realizează de către întreaga comunitate a universității, în primul rând de către personalul angajat. Pentru participarea conștientă este importantă informarea personalului universității asupra cerințelor clienților (studenți, candidați, parteneri economici și de cercetare) ca și asupra cerințelor legale și reglementare și importanței satisfacerii lor.

Principiile de management al calității prezentate în secțiunea 1.8. se implementează având în vedere următoarele aspecte referitoare la asigurarea și îmbunătățirea continuă a managementului calității:

- urmărirea, monitorizarea și îmbunătățirea continuă a calității se consideră ca o componentă esențială a competitivității în Spațiul European al Cercetării și Educației;

¹⁵ *Benchmarking*-ul este un proces sistematic și permanent de măsurare și comparare a proceselor de muncă ale unei organizații cu ale alteia, în scopul creșterii performanțelor.

- îmbunătățirea continuă a managementului calității trebuie să fie îndreptată către prevenirea situațiilor neconforme și eliminarea documentată a cauzelor diferențelor între rezultatele dorite și cele obținute;
- îmbunătățirea continuă a serviciilor oferite trebuie să fie realizată prin studierea de soluții tehnice noi, de noi procese și prin intermediul evaluării unor sisteme noi capabile să răspundă noilor cerințe ale clienților.

Conducerea universității obține informații cu privire la evoluția propriilor performanțe în comparație cu celelalte universități din țară prin acțiuni de benchmarking, prin intermediul unor acorduri de colaborare și prin intermediul Ministerului Educației și Cercetării Științifice și ARACIS. Evaluarea managementului se face de către Senatul universitar, în mod programat cu ocazia raportului anual al rectorului cu privire la Starea universității, precum și în circumstanțe prevăzute de Carta universității.

Raportul rectorului sintetizează analizele efectuate de management în cadrul Consiliului de administrație al universității. Analizele de management sunt semestriale iar în mod excepțional se realizează și înainte de auditurile instituționale externe. Analizele efectuate de management urmăresc realizarea obiectivelor calității corespunzătoare precizate în capitolul 3. Ele se documentează prin nivelul de realizare în perioada analizată a indicatorilor de performanță asociați proceselor, rezultatele auditurilor interne precum și prin alte evaluări considerate necesare.

Analiza efectuată de management, realizată conform procedurii de sistem, reprezintă evaluarea oficială efectuată de managementul universității asupra stadiului sistemului de management al calității în raport cu politica în domeniul calității și cu obiectivele stabilite. Datele de intrare și de ieșire ale analizei de management adoptate de Senatul universitar sunt precizate în **Anexa 3** a Manualului calității. Analizele efectuate de management pun accentul în primul rând pe activități preventive astfel încât SMC să poată exercita, prin auditurile interne, un control exigent și continuu al tuturor activităților cu efect asupra calității. Acțiunile corective se adoptă în principal prin activitatea de management curentă.

Rezultatele analizelor efectuate de management sunt înregistrate în procese verbale (rapoarte) de analiză și sunt arhivate de către Direcția Generală de Asigurare a Calității.

În urma analizelor efectuate de management, dar nu numai cu această ocazie, rectorul decide, pe baza consultării CEAC, actualizarea unor proceduri operaționale, elaborarea de noi proceduri, astfel încât să se asigure îmbunătățirea continuă a calității proceselor de bază și proceselor suport în vederea realizării politicii și obiectivele calității stabilite și adoptate de conducerea universității.

4.2.4. Evaluarea procesului educațional

Punctul de plecare pentru evaluarea procesului educațional descris în secțiunea 3.4. îl reprezintă definirea clară atât a obiectivelor calității pentru proces, în ansamblu, și pentru subprocesele componente, în parte, cât și a indicatorilor de performanță măsurabili asociați obiectivelor. Managementul la vârf al universității consideră că universitatea, ca furnizor de educație, poate interacționa corect și sustenabil cu clienții săi în domeniul educațional numai pe această bază.

Calitatea educației se manifestată în primul rând prin know-how-ul absolvenților și prin capacitatea lor de a se integra în societate, civic și profesional, în țară sau în străinătate. Procesul educațional este un proces de durată a cărui eficiență în faza de instruire depinde atât de preocuparea universității cât și de pregătirea inițială a celor care solicită servicii educaționale. Din această perspectivă activitățile de recrutare sunt deosebit de importante.

Obiectivele calității procesului educațional din universitate, precizate în secțiunea 3.4. și în Anexa 2 – punctul 2, sunt destinate asigurării de:

- 1. Competitivitate și recunoaștere pe plan național și internațional**, prin programe de studii de actualitate atrăgătoare prin competențele conferite și ocupațiile care le devin accesibile absolvenților pe plan național și internațional;
- 2. Calitate ridicată a personalului didactic**, dovedită prin expertiza academică internațională bazată pe cercetare științifică recunoscută, domenii de competență compatibile cu rolul îndeplinit în universitate, capacitate de comunicare și transfer de atitudini;
- 3. Satisfacție a actorilor implicați în procesul educațional și a clienților externi**, dovedită prin aprecierea favorabilă de către studenți, absolvenți și angajatorii lor a conținutului și nivelului pregătirii, a atitudinilor față de aptitudinile transferabile¹⁶ și prin aprecierea favorabilă de către cadrele didactice și studenți a condițiilor de muncă și studiu, a infrastructurii și administrării oferite de universitate pentru desfășurarea procesului didactic;
- 4. Oportunități de pregătire**, inclusiv de pregătire pe tot parcursul vieții, convergente necesităților societății, bazate pe o ofertă educațională și posibilități de învățare care satisfac cerințele studenților ținând seamă de dinamica contextului socio-economic.

¹⁶ Atitudini față de aptitudini transferabile - se refera la competențele specifice unui anumit loc de muncă, respectiv la capacitatea absolvenților de a selecta și plia parte din competențele și abilitățile dobândite prin calificarea obținută pe necesitățile specifice unui job pe care vor să îl obțină.

Evaluarea procesului educațional din universitate pe baza indicatorilor de performanță asumați trebuie să stabilească, folosind dovezi obiective de tip documente oficiale, înregistrări și chestionare de evaluare, măsura în care UPT răspunde obiectivelor calității ale subproceselor cheie „recrutarea studenților” și „programe de studii”, subprocesului „învățarea pe tot parcursul vieții și studii postuniversitare”, precum și subproceselor „predarea și calitatea personalului didactic din universitate” și „logistica oferită de universitate”.

✓ **Recrutarea studenților** are ca obiectiv principal ocuparea prin concurs de admitere a locurilor scoase la concurs pentru diferitele programe de studii cu candidați apti să urmeze programele de studii pentru care optează. Recrutarea se realizează sub conducerea rectorului universității în conformitate cu metodologiile anuale de admitere și cu calendarul admiterii aprobate de Senatul universitar.

Evaluarea procesului de recrutare trebuie să urmărească, pe de-o parte, conformitatea aplicării Metodologiei de admitere, iar pe de altă parte rezultatele obținute. Ca indicatori de calitate ai procesului de recrutare se consideră:

- raportul dintre numărul de candidați eligibili și numărul de locuri scoase la concurs;
- raportul dintre numărul de studenți admiși și numărul de locuri scoase la concurs;
- raportul dintre numărul de studenți înscriși în anul I și numărul de locuri scoase la concurs;
- media generală la admitere a candidaților declarați admiși și intervalul în care se situează mediile celor admiși.

✓ **Programul de studii**, derulat pe baza unui plan de învățământ, este un complex de activități documentate destinat obținerii de către studenți a unei calificări sau numai a unor competențe. Ansamblul activităților aferente unui program de studii este tratat prin regulamente anexe la Carta universității asociate cu o procedură operațională a UPT referitoare la inițierea, aprobarea, implementarea, monitorizarea și evaluarea periodică a programelor de studii.

Corespondența dintre diplome și calificări rezultă din acoperirea reală a competențelor profesionale și transversale și maniera de participare a fiecărei discipline din planul de învățământ.

În funcție de necesitățile instituționale cărora le sunt destinate, universitatea realizează următoarele tipuri de evaluări interne a calității programelor de studii:

- evaluare internă în contextul implementării unui nou program de studii;
- evaluare internă în scopul efectuării unor analize de management;
- evaluare internă în vederea unei evaluări externe pentru obținerea autorizării de funcționare provizorie;

- evaluare internă în vederea unei evaluări externe pentru obținerea acreditării sau evaluării periodice a unui program sau domeniu de studii, în afara sau în cadrul acreditărilor instituționale, sau pentru încadrarea într-un domeniu de studii acreditat a unui program de studii.

Evaluările interne ale programelor de studii universitare de licență/master se fac în conformitate cu procedurile operaționale ale UPT destinate evaluărilor.

Indicatorul de performanță public pentru toate programele de studii derulate de universitare este *nivelul de acreditare obținut* prin evaluare externă.

Indicatorii specifici de performanță ai programelor de studii luați în considerare de universitate prin evaluare bazată pe rezultate sunt:

- *fezabilitatea programului exprimată în plan conceptual* (modul în care se asigură calificarea asumată atât prin consistența disciplinelor și acoperirea competențelor cât și prin corelarea disciplinelor pe orizontală și verticală) și *în plan operațional* (personalul didactic implicat și calitatea acestuia, infrastructura disponibilă, logistica oferită de universitate, facultate și departamente);
- *nivelul de conformitate al derulării programului* (aplicarea regulamentelor în vigoare referitoare la administrarea procesului didactic și a activităților suport, nivelul de exigență care conduce la obținerea de competențe profesionale și transversale reale); în evaluarea nivelului de conformitate un rol important revine evaluărilor făcute de studenți, absolvenți și angajatori (inclusiv de noii studenți înscriși, studenții veniți în schimb de experiență, absolvenții la unu, doi și cinci ani după absolvire, coordonatorii externi de lucrări de licență, masterat și cotutelă doctorală) și modului în care au fost tratate punctele de vedere ale acestora;
- *nivelul de implementare și eficiență a măsurilor de îmbunătățire/corecție* stabilite pe baza recomandărilor formulate la ultima evaluare externă și cu prilejul analizelor de management;
- *măsura în care programul stimulează excelența;*
- *măsura în care programul de studii, dacă este cazul, promovează principiul de dezvoltării durabile;*
- *sustenabilitatea programului de studii* corelată și cu rata de angajare a absolvenților în domeniul calificării.

✓ Evaluarea procesului **învățare continuă pe tot parcursul vieții**, descris în paragraful 3.4.2, are ca scop stabilirea pe bază de documente oficiale, înregistrări și chestionare, a conformității aplicării în universitate a regulamentelor și procedurilor aferente acestui proces, inclusiv în ceea ce privește responsabilitățile tuturor funcțiilor implicate în activitățile procesului, prin intermediul indicatorilor de performanță definiți. Indicatorii trebuie să evalueze cel puțin următoarele aspecte:

- capacitatea universității de a contribui, prin actualitatea expertizei cadrelor didactice, a infrastructurii didactice și de cercetare și prin capacitate de reînnoire, la menținerea continuă a competențelor și aptitudinilor absolvenților universității și a altor părți interesate externe corespunzător nevoilor reale ale acestora;

- calitatea serviciilor de dezvoltare de competențe și extindere de competențe furnizate pentru organizații și persoane fizice și modul de certificare a educației oferite;

- satisfacția clienților cu privire la abilitățile obținute și serviciile primite exprimată printr-o valoare medie a feedback-ului de minim 3,5 (pe o scară de la 1 la 5, unde 1 reprezintă nivelul cel mai mic de satisfacție) pe fiecare serviciu în parte;

- asigurarea sustenabilității procesului prin dezvoltare continuă, sistematică și flexibilă a serviciilor active, planificare și dezvoltare de noi servicii, pe baza feedback-ului primit de la clienți și autoevaluare, și oferirea de servicii la costuri competiționale corect stabilite și eficiente din punct de vedere economic.

Evaluările asociate acestui proces sunt precedate întotdeauna de audituri interne, iar rezultatele evaluărilor se folosesc pentru îmbunătățirea continuă a procesului și extinderea sa la planificarea de noi cursuri.

✓ Pentru evaluarea procesului **predare și calitatea personalului didactic implicat în programele de studii** universitatea ia în considerare, prin intermediul unei proceduri distincte de evaluare a procesului de predare și a calității personalului didactic, următoarele aspecte esențiale:

- *acoperirea corectă și competentă a activităților de curs/seminar/proiect/laborator* astfel încât studenții să dobândească competențele asociate calificărilor; acoperirea competentă include atât pregătirea de specialitate a cadrelor didactice cât și pregătirea pedagogică continuă a acestora;

- *centrarea învățământului pe student* astfel încât studentul să devină în procesul de predare – învățare un partener activ al cadrului didactic, o parte activă în realizarea activităților instructiv educative, în evaluarea calitativă a procesului didactic și în conturarea propriului traseu academic;

- *satisfacția studenților privind conținutul, derularea și utilitatea cursurilor/seminariilor/proiectelor/laboratoarelor/verificărilor/examenelor*; universitatea consideră ca potrivită experienței și posibilităților ei o valoare medie a feedback-ului de minimum 3,75 (pe o scară de la 1 la 5, unde 1 reprezintă nivelul cel mai mic de satisfacție);

- *măsura în care programul stimulează excelența, spiritul inovativ și inițiativa studenților*, precum și măsura în care sprijină studenții cu dificultăți în învățare;

- *măsura în care ratele de promovare la disciplinele susținute sunt justificate și sunt în conformitate cu obiectivele de calitate ale universității.*

✓ *Evaluarea cadrelor didactice se realizează de către managementul universității prin intermediul evaluărilor anuale făcute de către directorii de departament. Rezultatele sunt aduse la cunoștința celor evaluați, a directorilor de departament, decanilor și rectorului universității. Pentru evaluare se folosesc rezultatele diferitelor audituri interne organizate de către structurile responsabile cu calitatea, pe baza unor chestionare destinate:*

- evaluării activității cadrelor didactice de către studenți,
- autoevaluării activității cadrelor didactice,
- evaluării colegiale a cadrelor didactice,

precum și înregistrări ale rezultatelor activităților desfășurate de cadrele didactice.

✓ Evaluarea activităților de **logistică oferită de universitate** are în vedere:

- conținuturile contractelor de studii și respectarea de către părți a acestora;
- evidența rezultatelor proceselor educative;
- facilitățile de internaționalizare oferite comunității academice a universității, în primul rând studenților;
- posibilitățile de echivalare a studiilor anterioare și includere în suplimentul la diplomă.

Toate activitățile referitoare la evaluare fac obiectul unor proceduri operaționale adecvate:

4.2.5. Evaluarea cercetării

Evaluarea cercetării, proces descris în secțiunea 3.5., are ca referențial obiectivele calității (Anexa 2 – punctul 7) și indicatorii de performanță definiți. Cercetarea poate fi evaluată corect numai dacă indicatorii sunt clar definiți, relevanți și pot fi măsurați.

Obiectivele calității procesului de cercetare științifică din universitate, precizate în secțiunea 3.5., asigură:

1. Competitivitate și recunoaștere internațională, demonstrată atât prin performanțe de vârf în diferite domenii de expertiză, cât și prin nivelul mediu al performanțelor membrilor comunității academice a universității;

2. Cercetare științifică de nivel înalt, dovedită prin cunoașterea științifică, inovativă, generată de universitate și asimilată de comunitatea științifică internațională, și prin rezultate cu relevanță practică și aplicabile.

3. Recunoaștere națională și internațională a școlilor doctorale, institutelor și colectivelor de cercetare din universitate, demonstrată prin capacitatea de atragere de cercetători performanți pe toate treptele carierei de cercetător (doctorat → postdoctorat → cercetător științific III → cercetător științific II → cercetător științific I), și de a realiza cercetări care întrunesc cerințele standardelor internaționale și sunt apte de participare la programe strategice de cercetare naționale și internaționale.

Evaluarea cercetării științifice din universitare pe baza indicatorilor de calitate asumați are sarcina de a stabili la diferite nivele instituționale, pe bază de documente oficiale, înregistrări și chestionare de evaluare, conformitatea aplicării în universitate a regulamentelor și procedurilor menționate în paragraful 3.5., inclusiv în ceea ce privește responsabilitățile tuturor funcțiilor implicate în activități de cercetare, și măsura în care subprocesele cheie „**dezvoltarea de cariere de cercetare în universitate**” și „**proiecte de cercetare**” răspund obiectivelor calității.

Evaluarea procesului urmărește, pe de-o parte, calitatea resursei umane a universității în domeniul cercetării privită prin prisma îndeplinirii criteriilor specifice universității și a standardelor naționale de ocupare atât a posturilor didactice, asociate implicit cu sarcini de cercetare, cât și a posturilor de cercetare menționate, iar pe de altă parte, măsura în care au performat și progresat diferitele categorii de actori din domeniul cercetării de la o evaluare la alta. Ca indicatori de calitate ai procesului se consideră:

- amploarea resursei umane implicată în cercetare, distribuția și fluctuația acesteia, titularizarea în cercetare;
- respectarea calendarului programelor doctorale și postdoctoratele;
- valoarea adăugată prin opera științifică realizată de diferiții actori (doctoranzi, cercetători post-doctorat, cercetători titularizați, cadre didactice) redată de rezultate și performanțe care să corespundă standardelor de exigență naționale și internaționale;
- abilitățile de cercetător câștigate de la o evaluare la alta, incluzând: abilitatea de integrare în colective de cercetare din universitate, precum și în colective de cercetare la nivel național și internațional, capacitatea de inițiere de cercetări științifice, capacitatea de a inițiere și dezvoltare de proiecte și/sau programe de cercetare științifică care să atragă fonduri pentru cercetare;
- procentul de doctoranzi care finalizează studiile doctorale;
- tratarea de către funcțiile responsabile a punctelor de vedere referitoare la abordarea instituțională a resursei umane implicate în cercetare exprimate de către actori prin chestionare și alte căi formale și informale.

Cu privire la valoarea adăugată prin opera științifică realizată de diferiții actori sunt importante, pe lângă indicatorii bibliometrici practicați la nivel internațional, rezultatele și contribuțiile asumate prin publicațiile științifice și lucrările de doctorat.

✓ **Dezvoltarea de cariere de cercetare în universitate** are ca obiectiv principal consolidarea și consacrarea unei resurse umane de cercetare pentru universitate, capabilă de: asigurare de continuitate și deschidere de noi domenii, și lansarea de cercetători care să se dezvolte în continuare, în cercetare, în afara universității.

La nivel instituțional procesului „Dezvoltarea de cariere de cercetare în universitate” i se asociază ca *indicatori de performanță*:

- producția științifică anuală exprimată prin numărul de publicații/categorii de publicații;
- raportul dintre numărul de publicații ale cadrelor didactice și personalului care are numai sarcini de cercetare;
- o valoarea medie de 1,5 publicații științifice/an pentru cadrele didactice și 3 publicații științifice/an pentru personalul care are numai sarcini de cercetare;
- numărul de publicații cu co-autori internaționali.

Pentru evaluarea personalului din cercetare se folosește o procedura operațională distinctă de cea de evaluare a cadrelor didactice.

✓ **Proiectele de cercetare** cu finanțare externă universității reprezintă principala sursă de finanțare a cercetării. Ele trebuie derulate respectând cerințele impuse prin contractele de finanțare și regulamentele universității. Universitatea încurajează și sprijină logistic colectivele angrenate în proiecte de cercetare. Participarea universității la proiecte și granturi de cercetare reflectă măsura în care strategia cercetării adoptată de universitate este compatibilă cu planurile de cercetare finanțate la nivel național și internațional, respectiv cu problematicile de cercetare de cea mai mare actualitate.

Evaluarea procesului „proiecte de cercetare” are în vedere următorii *indicatori de performanță*:

- numărul și anvergura aplicațiilor de obținere de proiecte și granturi de cercetare cu finanțare națională și internațională și reușita propunerilor (procentual);
- numărul și anvergura proiectelor de cercetare derulate, fondurile atrase și calitatea partenerilor implicați în proiect, gradul de internaționalizare;
- respectarea calendarului proiectelor și eficiența logisticii oferite de universitate;
- rezultatele evaluării interne și externe a rezultatelor proiectelor;

- rezultatele în planul academic (publicații, nivel de vizibilitate) și în planul aplicabilității nemijlocite (patente și drepturi de proprietate intelectuală, produse, metode, înființare de spin-off-uri etc.) obținute în urma desfășurării proiectului;
- numărul participanților la mobilități de tip stagii realizate în cadrul proiectelor de cercetare.

4.2.6. Evaluarea interacțiunii societale

Universitatea abordează procesul de interacțiune societală, descris în secțiunea 3.6., în primul rând prin asociere cu misiunea asumată de universitate în domeniul cercetării (Fig. 4.2).

Obiectivele de calitate detaliate și indicatorii de calitate asociați au în vedere:

- realizarea și menținerea unui dialog deschis și eficient între universitate și partenerii săi atât cu privire la dezvoltarea universității pe baza impactului societal (prin încorporarea de puncte de vedere externe în procesul de luare a deciziilor) cât și cu privire la dezvoltarea societății prin promovare de know-how pentru înființarea și dezvoltarea de întreprinderi și de dezvoltarea de parteneriate de top cu mediul de afaceri public și privat;

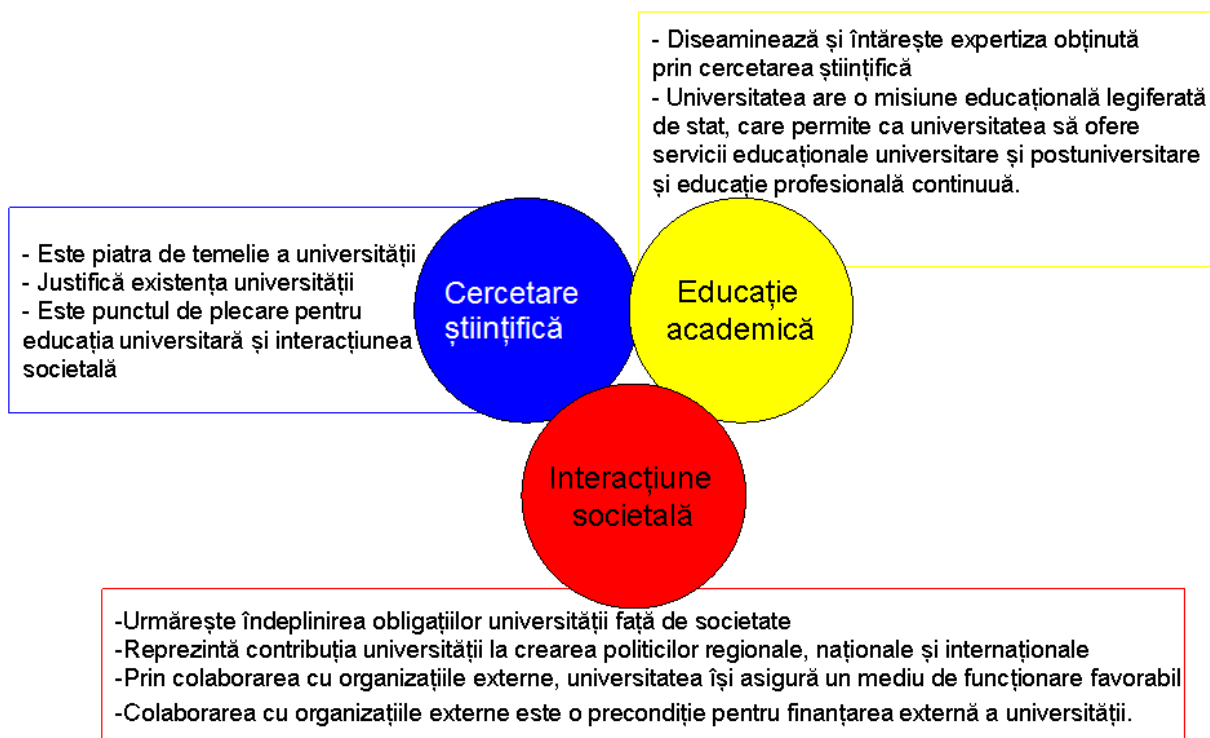


Figura 4.2 Perspectiva UPT cu privire la interacțiunea societală

- oferirea de expertiză bazată pe cercetare, adaptată continuu la nevoile în schimbare ale societății, pentru beneficiul acesteia;
- menținerea unei comunicări eficiente cu societatea prin intermediul site-ului universității, al mass-media și al altor canale informaționale în sprijinul:
 - realizării și consolidării de relații societale ale universității la nivel regional, național și internațional, inclusiv prin beneficierea de publicitate pozitivă în special în zonele sale de interes strategic,
 - cunoașterii de către mediul de afaceri a domeniilor de cercetare și programelor educaționale ale universității, a parteneriatelor regionale, naționale și internaționale cheie ale universității, a reprezentativității acesteia în industrie și în mediul economic,
 - cunoașterii mai bune a expertizei tehnologice obținută în universitate și a ofertelor acesteia, a prestației personalului și absolvenților universității în calitate de experți și factori de decizie în comitete și organizații internaționale, naționale și regionale,
 - creșterii ratei de absorbție a absolvenților UPT de către mediul socio-economic pe baza cunoașterii utilității pregătirii conferite;
- sporirea contribuției universității la realizarea unei dezvoltări durabile prin respectarea propriilor politici de mediu și menținerea și dezvoltarea standardelor de management de mediu.

Evaluarea interacțiunii societale prin intermediul indicatorilor de mai sus trebuie să se refere și la eficiența interacțiunii din perspectiva contribuției acesteia la asigurarea suportului financiar necesar bunei funcționări și dezvoltării universității, considerând ca indicatori de performanță cheie:

- ponderea finanțării atrasă prin interacțiune societală, inclusiv prin sponsorizări, în finanțarea globală a universității,
- ponderea fondurilor suplimentare atrase în finanțarea globală a universității ca urmare a prestației active a reprezentanților universității în diferite forumuri.

4.2.7. Evaluarea activităților Alumni

Activitățile „Alumni” descrise în secțiunea 3.8 sunt destinate construirii, întreținerii și adâncirii relațiilor universității cu absolvenții săi și foștii săi profesori/angajați și colaboratori din mediul economic. Absolvenții sunt considerați parte a comunității academice universitare, care comunică explicit și implicit informații despre universitate, militează în favoarea universității în societate, influențând piața muncii și societatea în general. Interacțiunea cu ei sprijină comunicarea externă a universității și poate deveni o parte importantă a interacțiunii societale.

Evaluarea procesului „Alumni” are în vedere realizarea unor *indicatori* referitori la logistica procesului și rezultatele lui:

- volumul și actualitatea datelor de contact ale absolvenților incluși în alumni,
- volumul și operativitatea comunicărilor cu membrii alumni,
- asigurarea vizibilității continue și actualizate a activităților alumni pe site-ul universității,
- nivelul de participare a organizațiilor studentești la activități alumni, în primul rând în organizarea de reuniuni,
- beneficiile aduse absolvenților și universității prin activități alumni,
- satisfacția membrilor alumni cu privire la colaborarea cu universitatea apreciată pe baza indicatorilor de mai sus.

4.2.8. Evaluarea proceselor suport

Evaluarea proceselor administrative descrise în secțiunea 3.9.1. se realizează potrivit specificului acestora în corelație cu reglementările și procedurile valabile pe plan național în diferitele domenii de activitate (economic-financiar, administrativ, resurse umane etc.).

Având în vedere acest specific în prezentul manual al calității se fac referiri numai cu privire la evaluarea personalului didactic auxiliar și a personalului nedidactic. Aceasta se realizează pe bază de indicatori referitori la performanțele profesionale individuale apreciate în mod obiectiv, în raport cu fișa postului, prin randamentul și calitatea muncii, respectiv comportamentul, inițiativa și creativitatea fiecărui salariat. Evaluarea personalului didactic auxiliar și a personalului nedidactic este de tip cumulativ realizându-se, pe de-o parte, de către șefii ierarhici superiori (evaluare internă), iar pe de altă parte de către beneficiarii de servicii, în cazul de față de către cadrele didactice și studenți¹⁷ (evaluare externă).

4.2.9. Evaluarea altor procese

În afara evaluărilor menționate în paragrafele anterioare în Universitatea Politehnica Timișoara sunt supuse evaluărilor și procesele menționate la punctul 3.9.2. urmărindu-se nivelurile de solicitare, eficiența și organizarea.

4.3. Acțiuni preventive

Prevenirea neconformităților, în particular a erorilor, face obiectul unei proceduri de sistem. Responsabilitatea pentru aplicarea politicii privind calitatea și atingerea obiectivelor stabilite,

¹⁷ Evaluarea de către beneficiarii studenți este esențială în cazul personalului din secretariatele facultăților și departamentelor, din Serviciul Social, Bibliotecă, baze sportive etc.

inclusiv prin prevenirea neconformităților, aparține managementului universității. Responsabilitatea pentru sesizarea neconformităților, în particular a erorilor, revine nu numai structurilor angrenate în funcționarea sistemului de management al calității, ci tuturor membrilor comunității universității, cărora le-a fost încredințată execuția unei activități sau a unui serviciu sau beneficiază de servicii.

Angajații și colaboratorii universității trebuie să informeze managementul universității asupra neconformităților sesizate în sectorul lor de activitate. Obiectivul principal este acela de a reduce erorile proceselor și munca necesară pentru restabilirea calității.

Anexa 1.

Lista facultăților și lista departamentelor din UPT

1. Facultăți

1. Facultatea de Arhitectură și Urbanism
2. Facultatea de Automatică și Calculatoare
3. Facultatea de Chimie Industrială și Ingineria Mediului
4. Facultatea de Construcții
5. Facultatea de Electronică, Telecomunicații și Tehnologii Informaționale
6. Facultatea de Electrotehnică și Electroenergetică
7. Facultatea de Inginerie Hunedoara
8. Facultatea de Mecanică
9. Facultatea de Management în Producție și Transporturi
10. Facultatea de Științe ale Comunicării

2. Departamente

1. Arhitectură
2. Automatică și Informatică Aplicată
3. Bazele Fizice ale Ingineriei
4. Calculatoare și Tehnologia Informației
5. Căi de Comunicație Terestre, Fundații și Cadastru
6. Chimie Aplicată și Ingineria Compușilor Anorganici și Mediului
7. Chimie Aplicată și Ingineria Compușilor Organici și Naturali
8. Comunicare și Limbi Străine
9. Comunicații
10. Construcții Civile și Instalații
11. Construcții Metalice și Mecanica Construcțiilor
12. Educație Fizică și Sport
13. Electroenergetică
14. Electronică Aplicată
15. Hidrotehnică
16. Ingineria Materialelor și a Fabricației
17. Inginerie electrică
18. Inginerie Electrică și Informatică industrială
19. Inginerie și Management
20. Management
21. Mașini Mecanice, Utilaje și Transporturi

22. Matematică
23. Măsurări și Electronică Optică
24. Mecanică și Rezistența Materialelor
25. Mecatronică
26. Pregătirea Personalului Didactic

Anexa 2.

Încadrarea sintetică în SMC al UPT a proceselor și subproceselor din capitolul 3 al Manualului Calității

1. Procesele *management strategic și management al performanței*

Scopul proceselor	Implementarea strategiei UPT, dezvoltarea și planificarea proceselor și asigurarea calității acestora prin realizarea indicatorilor de performanță într-o abordare bazată pe îmbunătățire continuă în condițiile modificărilor permanente care au loc în societate.
Responsabilul procesului	Rectorul universității
Obiectivele calității asociate proceselor	<ul style="list-style-type: none">• Îndeplinirea obiectivelor strategice ale universității• Îndeplinirea obiectivelor de către toate entitățile universității (facultăți, departamente, institute și centre de cercetare etc.)• Derularea proceselor astfel încât să se realizeze indicatorii de performanță asumați.

2. Procesul educațional

Domeniul procesului	<p>Intrări:</p> <ul style="list-style-type: none">• Cerințele pieței muncii, reglementările legale, politicile din Spațiul european al învățământului superior;• Studenții recrutați;• Personalul didactic al UPT; <p>Ieșiri</p> <ul style="list-style-type: none">• Formarea profesională superioară, de nivel universitar pe ciclurile <i>licență, masterat, doctorat</i>, precum și de nivel postuniversitar și în conceptul de învățare pe tot parcursul vieții, în scopul dezvoltării personale și inserției profesionale a individului și în scopul satisfacerii nevoii de competență a mediului societal.
Responsabilul procesului	<ul style="list-style-type: none">• Rectorul universității
Obiectivele calității asociate procesului	<ul style="list-style-type: none">• Conferirea de diplome de licență, masterat și doctorat care să acopere competențe cerute și recunoscute de societate;• Derularea procesului educațional cu cadre didactice cu experiență profesională și o pregătire pedagogică adecvată, capabile să ofere educație bazată pe cercetare;• Stimularea performanței profesionale în rândul studenților, a spiritului de competitivitate și de apartenență la comunități profesionale.

3. Subprocesul programe de studii

<p>Domeniul ciclurilor de studii de licență ale universității</p>	<p>Intrări:</p> <ul style="list-style-type: none"> • studenții admiși la programele de la ciclul de licență și gradul de motivare profesională a acestora; • corpul profesoral care susține activitățile de la ciclul de licență; • infrastructura pentru activitatea didactică; • parteneriatele UPT cu companii și instituții din țară și străinătate; <p>Ieșiri</p> <ul style="list-style-type: none"> • programe de studii universitare de licență; • absolvenții programelor din ciclul de licență;
<p>Domeniul ciclurilor de studii de master ale universității</p>	<p>Intrări:</p> <ul style="list-style-type: none"> • studenții admiși la programele de la ciclul de master și gradul de motivare profesională a acestora; • corpul profesoral care susține activitățile de la ciclul de master; • infrastructura pentru activitatea didactică și de cercetare; • parteneriatele UPT cu companii și instituții din țară și străinătate, <p>Ieșiri</p> <ul style="list-style-type: none"> • programe de studii universitare de master; • absolvenții programelor din ciclul de master;
<p>Domeniul ciclurilor de studii doctorale ale universității</p>	<p>Intrări:</p> <ul style="list-style-type: none"> • studenții admiși la programele de la ciclul de doctorat și gradul de motivare profesională a acestora; • Școala doctorală a UPT și infrastructura pentru cercetare; • parteneriatele UPT în domeniul cercetării cu companii și instituții din țară și străinătate <p>Ieșiri</p> <ul style="list-style-type: none"> • programe de studii universitare de doctorat; • cercetătorii cu titlul de doctor formați în Școala doctorală;
<p>Responsabili</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prorectorul cu procesul didactic • Decanii facultăților • Directorul Consiliului pentru studiile universitare de doctorat
<p>Structurile universității implicate în proces</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Compartimentul proces de învățământ al Rectoratului UPT • Facultățile și departamentele • Școala doctorală
<p>Obiectivele calității pentru ciclurile de licență și <i>indicatori de performanță asociați</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • programe de studii universitare de licență în limba română și în limbi de circulație internațională, concordante cu nevoile prezente și viitoare ale societății; • derulare eficientă a programelor de studii de licență; • procesul educațional la nivelul ciclului de licență se evaluează pe baza următorilor indicatori de performanță: <ul style="list-style-type: none"> ➤ actualitatea programelor de studii de licență, ➤ compatibilitate națională și internațională,

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ nivel de acreditare.
<p>Obiectivele calității pentru ciclurile de master și <i>indicatori de performanță asociați</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • programe de studii universitare de master în limba română și în limbi de circulație internațională, concordante cu nevoile prezente și viitoare ale societății; • derulare eficientă a programelor de studii de master; • procesul educațional la nivelul ciclului de master se evaluează pe baza următorilor indicatori de performanță: <ul style="list-style-type: none"> ➤ actualitatea programelor de studii de master, ➤ compatibilitate națională și internațională, ➤ nivel de implicare a disertațiilor în cercetare și aplicații industriale, ➤ nivel de acreditare.
<p>Obiectivele calității pentru ciclurile de doctorat și <i>indicatorii de performanță asociați</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • programe de studii universitare de doctorat concordante cu direcțiile de cercetare pe plan mondial; • integrarea Școlii doctorale în rețele de internaționale de cercetare; • procesul educațional la nivelul ciclului de doctorat se evaluează pe baza următorilor indicatori de performanță: <ul style="list-style-type: none"> ➤ actualitatea programelor de studii doctorale, ➤ compatibilitate națională și internațională, ➤ nivel de acreditare al Școlii doctorale, ➤ număr de titluri de doctor/an, ➤ nivel de implicare în aplicații industriale, ➤ grad de cooperare națională și internațională, ➤ nivel de vizibilitate internațională a cercetării doctorale.

4. Subprocesul învățarea pe tot parcursul vieții și studii postuniversitare

<p>Domeniul subprocesului</p>	<p>Intrări:</p> <ul style="list-style-type: none"> • absolvenți de cicluri de învățământ superior; • corpul profesoral care susține activitățile de învățare pe tot parcursul vieții și studii postuniversitare; • infrastructura pentru activitate; • parteneriatele UPT cu companii și instituții din țară și străinătate; <p>Ieșiri</p> <ul style="list-style-type: none"> • programe postuniversitare sau de pregătire în diferite domenii de competență; • absolvenții programelor;
<p>Responsabili</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prorectorul cu procesul didactic • Directorul Centrului de Educație Permanentă • Directorii de programe
<p>Structurile universității implicate în proces</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Compartimentul proces de învățământ al Rectoratului UPT • Centrul de Educație Permanentă • Centrul ID/IFR și e-Learning
<p>Obiectivele calității și</p>	<ul style="list-style-type: none"> • programe de studii postuniversitare și de învățare pe tot parcursul

<i>indicatorii de performanță asociați</i>	<p>vieții în limba română și în limbi de circulație internațională, concordante cu nevoile prezente și viitoare ale societății;</p> <ul style="list-style-type: none"> • derulare eficientă a programelor de studii postuniversitare și de învățare pe tot parcursul vieții; • procesul educațional se evaluează pe baza următorilor indicatori de performanță: <ul style="list-style-type: none"> ➤ cuantumul de solicitare, ➤ actualitatea programelor.
--	--

5. Subprocesul programe postdoctorale

Domeniul procesului	<p>Intrări:</p> <ul style="list-style-type: none"> • cercetători, doctori în științe și gradul de motivare profesională a acestora; • corpul conducătorilor de doctorat; • infrastructura pentru activitatea de cercetare; • parteneriatele UPT cu companii și instituții din țară și străinătate; <p>Ieșiri</p> <ul style="list-style-type: none"> • programe de cercetare postdoctorală;
Responsabilul de proces	<ul style="list-style-type: none"> • Consiliul pentru Studii Universitare de Doctorat
Structurile universității implicate în proces	<ul style="list-style-type: none"> • Facultățile și departamentele • Școala doctorală
Obiectivele calității pentru programele postdoctorale și indicatorii de performanță asociați	<ul style="list-style-type: none"> • programe de studii postdoctorale concordante cu direcțiile de cercetare pe plan mondial; • integrarea Școlii doctorale în rețele internaționale de cercetare; • procesul se evaluează pe baza următorilor indicatori de performanță: <ul style="list-style-type: none"> ➤ nivelul de finanțare din granturi, proiecte și contracte de cercetare, ➤ nivelul de valorificare a cercetării.

6. Subprocesul cooperare în domeniul educațional

Domeniul procesului	<p>Intrări:</p> <ul style="list-style-type: none"> • relațiile instituționale și de parteneriat ale UPT cu alte universități, companii, inspectorate școlare etc.; • corpul profesoral al UPT; • programele educaționale oferite de UPT;
Responsabilul de proces	<ul style="list-style-type: none"> • Rectorul UPT
Structurile universității implicate în proces	<ul style="list-style-type: none"> • Compartimentul proces de învățământ al Rectoratului UPT • Facultățile și departamentele • Școala doctorală a UPT

Obiectivele calității pentru cooperare în domeniul educațional și <i>indicatorii de performanță asociați</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperări eficiente și de durată; • procesul se evaluează pe baza următorilor indicatori de performanță: <ul style="list-style-type: none"> ➢ nivelul de recunoaștere internațională a partenerilor, ➢ productivitatea și durata parteneriatelor, ➢ nivelul de implicare a UPT în programele de cooperare.
--	---

7. Procesul cercetare științifică

Domeniul procesului	<p>Intrări:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colectivele de cadre didactice-cercetători, doctoranzi și masteranzi, experiență, orientare, tradiții • Infrastructura de cercetare <p>Ieșiri</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generare de creație științifică și tehnică recunoscută.
Responsabilul de proces	<ul style="list-style-type: none"> • Prorectorul responsabil cu cercetarea științifică
Structurile universității implicate în proces	<ul style="list-style-type: none"> • Consiliul cercetării științifice din universitate • Comisia de Etică a Cercetării • Departamentele universității • Centrele de cercetare ale universității
Obiectivele calității și <i>indicatorii de performanță asociați</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Generarea de cunoaștere științifică, inovativă, asimilată de comunitatea științifică internațională prin comunicare în reviste internaționale de prestigiu și la conferințe internaționale de cel mai înalt nivel din domeniile în care se înscriu cercetările din universitate; • Realizarea de cercetări științifice de valoare recunoscută • Evaluarea calității procesului „cercetare științifică” pe baza următorilor indicatori: <ul style="list-style-type: none"> - ranking internațional, - număr de laboratoare de cercetare acreditate, - număr de proiecte de cercetare strategice și număr de granturi internaționale și naționale, - număr de brevete și lucrări științifice cotate în bazele de date internaționale, - număr de acorduri de cooperare de cercetare cu universități din străinătate și din țară.

8. Procesul interacțiune socială

Domeniul procesului	<p>Intrări:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acumulările instituționale, experiența în cooperare, orientare, tradiții în comunicare și interacțiune socială; • Infrastructura necesară organizării de întruniri, conferințe;
---------------------	--

	<p>Ieșiri</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interacțiune societală continuă și eficientă;
Responsabilul de proces	<ul style="list-style-type: none"> • Prorectorul cu Relații internaționale, imagine și comunicare • Prorectorul cu gestiunea patrimoniului și relația cu mediul economic și sectorul public
Structurile universității implicate în proces	<ul style="list-style-type: none"> • Consiliul de administrație al universității • Departamentele universității • Comitetul Director
Obiectivele calității și indicatorii de performanță asociați	<ul style="list-style-type: none"> • Recunoașterea calității de actor și partener real societal, pe plan regional, național și internațional, a universității, pe bază de rezultate; • Creșterea gradului de integrare a universității prin aportul Comitetului Director al universității; • Evaluarea calității procesului „interacțiune societală” pe baza următorilor indicatori: <ul style="list-style-type: none"> ➤ nivelul de implicare a UPT în parteneriate, ➤ eficiența parteneriatelor, ➤ numărul parteneriatelor.

9. Procesul internaționalizare și cooperare în educație și cercetare

Domeniul procesului	<p>Intrări:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acumulările instituționale, experiența în cooperare internațională • Programele europene destinate schimburilor de studenți și cooperărilor internaționale între universități; <p>Ieșiri</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interacțiune internațională de cooperare în educație și cercetare continuă și eficientă;
Responsabilul de proces	<ul style="list-style-type: none"> • Rectorul universității
Structurile universității implicate în proces	<ul style="list-style-type: none"> • Consiliul de administrație • Consiliul cercetării științifice din universitate • Facultățile și departamentele universității • Departamentul Relații internaționale • Centrele de cercetare ale universității • Organizațiile studențești;
Obiectivele calității și indicatorii de performanță asociați	<ul style="list-style-type: none"> • Creșterea importanței universității și nivelului de vizibilitate internațională evaluată prin indicatori adoptați de universitate • Creșterea numărului de studenți străini înmatriculați sau înrolați în programe de schimburi internaționale de studenți • Creșterea numărului de studenți ai universității înrolați în programe de schimburi internaționale de studenți • Participarea permanentă a universității la programe strategice naționale și internaționale

	<ul style="list-style-type: none"> • Menținerea permanentă, pe lângă acreditarea instituțională națională, și a unei acreditări instituționale internaționale • Evaluarea calității procesului „internaționalizare și cooperare în educație și cercetare” pe baza următorilor indicatori: <ul style="list-style-type: none"> ➤ nivelul de implicare a UPT în parteneriate, ➤ eficiența parteneriatelor, ➤ numărul parteneriatelor.
--	--

10. Procesul Alumni

Domeniul procesului	<p>Intrări:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acumulările instituționale, experiența în domeniul Alumni • Cultura instituțională din UPT; <p>Ieșiri</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interacțiune Alumni-UPT;
Responsabilul de proces	<ul style="list-style-type: none"> • Rectorul universității
Structurile universității implicate în proces	<ul style="list-style-type: none"> • Consiliul de administrație • Facultățile și departamentele universității
Obiectivele calității și indicatorii de performanță asociați	<ul style="list-style-type: none"> • Contruirea de legături între UPT și mediul de afaceri; • Promovarea universității pe plan național și internațional; • Creșterea vizibilității UPT pe plan național și internațional; • Evaluarea calității procesului „alumni” pe baza următorilor indicatori: <ul style="list-style-type: none"> ➤ caracterul și eficiența interacțiunilor, ➤ numărul de interacțiuni, ➤ permanentizarea interacțiunilor.

Anexa 3.

Datele de intrare și de ieșire ale analizei de management

Datele de intrare trebuie să îndeplinească cel puțin următoarele cerințe de prezentare și constituire:

- ✓ să conțină cât mai multe informații;
- ✓ să fie prezentate într-un mod cât mai sintetic, pentru a ușura prelucrarea lor;
- ✓ să fie bazate pe dovezi obiective;
- ✓ să fie oferite în timp real, pentru a-și dovedi utilitatea

Datele de intrare pentru analiza efectuată de management includ informații referitoare la:

- rezultatele auditurilor interne, notele de neconformitate;
- rezultatele auditurilor externe;
- planul de acțiuni (măsuri) corective/preventive rezultat în urma analizei precedente;
- reclamațiile și sesizările primite de la clienți;
- rapoartele de neconformitate;
- adecvarea politicii în domeniul calității;
- modul de îndeplinire al angajamentelor asumate de management, inclusiv gradul de realizare al obiectivelor în domeniul calității;
- adecvarea frecvenței analizelor efectuate de management;
- schimbări care ar putea să influențeze sistemul de management al calității;
- recomandări pentru îmbunătățire.

Datele de ieșire ale analizei efectuate de management includ decizii și acțiuni referitoare la:

- ✓ îmbunătățirea eficacității sistemului de management al calității și a proceselor sale;
- ✓ îmbunătățirea produsului diferitelor procese din universitate în raport cu cerințele clienților;
- ✓ resursele necesare.

Note finale

- Principalele documente de referință care au stat la baza elaborării manualului calității sunt:
 - **Legea nr. 1/2011**, legea Educației naționale, cu modificările și completările ulterioare;
 - **Carta Universității Politehnica Timișoara**, ediția 2014;
 - **SR ISO 9000:2015** - Sisteme de management a calității. Principii fundamentale și vocabular;
 - **SR ISO 9001:2015** - Sisteme de management a calității. Cerințe;
 - **SR ISO 9004:2010** - Conducerea unei organizații către un succes durabil. O abordare bazată pe managementul calității;
 - **SR ISO 10013:2008** – Linii directoare pentru documentația sistemului de management
 - **HS nr. 05/16.02.2006**, cu privire la politica de asigurare a calității din UPT;

- Terminologia folosită în acest manual este în concordanță cu standardul **SR ISO 9000:2015**.

- Procedurile de sistem asociate prezentului Manual corespund SMC implementat în UPT și pot fi utilizate și în situația implementării unui **Sistem de Management integrat Calitate, Mediu, Sănătate și Securitate Ocupațională** în conformitate cu cerințele standardelor internaționale **SR EN ISO 9001:2015, SR EN ISO 14001:2015 respectiv SR OHSAS 18001:2008**.