AGENȚIA ROMÂNĂ DE ASIGURARE A CALITĂȚII ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL SUPERIOR
THE ROMANIAN AGENCY FOR QUALITY ASSURANCE IN HIGHER EDUCATION

Membră cu drepturi depline în Asociația Europeană pentru Asigurarea Calității în Învățământul Superior - ENQA
Înscrisă în Registrul European pentru Asigurarea Calității în Învățământul Superior - EQAR

Strada Spiru Haret nr. 12, sector1, București, România

Nr.: 6629
Data: 20.X.2015

Către,

Universitatea Națională de Apărare „Carol I" din București,

În atenția Domnului Rector,
Prof. univ. dr. Gabriel-Florin MOISESCU,

Stimate Domnule Rector,

Subiectul prezentei scrisori este informarea universității privind conținutul raportului de evaluare externă a calității la **Universității Naționale de Apărare „Carol I" din București**, numită în continuare și **Universitatea** sau **UNAP**.

Scopul evaluării externe a **Universității Naționale de Apărare „Carol I" din București**, pentru care în perioada ***10-12.06.2015*** s-a desfășurat vizita experților evaluatori ai ARACIS, a fost acela de a identifica și certifica măsura în care **UNAP** răspunde interesului public și se preocupă de: creșterea calității educației și cercetării științifice, organizarea eficientă a structurilor instituționale, administrative și manageriale, monitorizarea rezultatelor și performanțelor academice ale **Universității**, contribuind prin aceasta la promovarea încrederii în standardele de acordare a calificărilor universitare, respectiv a diplomelor.

Pentru a răspunde scopului declarat, echipa de experți evaluatori s-a concentrat asupra următoarelor elemente principale:

- evaluarea mecanismelor și procedurilor de asigurare și îmbunătățire continuă a calității proceselor de predare-învățare și de cercetare precum și a rezultatelor aplicării acestora la nivelul programelor de studii;
- identificarea modului în care **UNAP** aplică referințele incluse în *Metodologia de evaluare externă, standardele, standardele de referință și lista indicatorilor de performanță a Agenției Române de Asigurare a Calității în Învățământul Superior* și exercită dreptul legal de acordare a diplomelor și calificărilor;
- aprecierea capacității structurilor instituționale și administrativ-manageriale ale **UNAP** de a formula și aplica strategii de creștere a calității învățământului și cercetării științifice.

Obiectivele principale ale evaluării instituționale, urmărite de Comisia de evaluare, în strictă concordanță cu prevederile Metodologiei de evaluare externă, a standardelor, a standardelor de referință și a listei indicatorilor de performanță ai Agenției Române de Asigurare a Calității în Învățământul Superior, aprobată prin H.G. nr. 1418/2006, au fost:

1. să evalueze măsura în care Academia promovează o cultură a calității și dezvoltă strategii care să garanteze aplicarea principiilor calității în procesele de predare-învățare și în cercetarea științifică în învățământul superior;
2. să aprecieze măsura în care studenții, angajatorii și publicul au acces la informații clare, de încredere și explicite despre modul în care **UNAP** oferă programe de studii, diplome și calificări ce respectă cerințele naționale, în conformitate cu standardele academice naționale și europene și principiile de calitate;
3. să creeze premisele pentru inițierea acțiunilor de îmbunătățire, acolo unde acestea se impun.

AGENŢIA ROMÂNĂ DE ASIGURARE A CALITĂŢII ÎN ÎNVĂŢĂMÂNTUL SUPERIOR
THE ROMANIAN AGENCY FOR QUALITY ASSURANCE IN HIGHER EDUCATION
Membră cu drepturi depline în Asociaţia Europeană pentru Asigurarea Calităţii în Învăţământul Superior - ENQA
Înscrisă în Registrul European pentru Asigurarea Calităţii în Învăţământul Superior - EQAR
Strada Spiru Haret nr. 12, sector1, Bucureşti, România

Nr.: 6629
Data: 20.X.2015

Către,

Universitatea Naţională de Apărare „Carol I“ din Bucureşti,

În atenţia Domnului Rector,
Prof. univ. dr. Gabriel-Florin MOISESCU,

Stimate Domnule Rector,

Subiectul prezentei scrisori este informarea universităţii privind conţinutul raportului de evaluare externă a calităţii la **Universităţii Naţionale de Apărare „Carol I" din Bucureşti**, numită în continuare şi **Universitatea** sau **UNAP**.

Scopul evaluării externe a **Universităţii Naţionale de Apărare „Carol I" din Bucureşti**, pentru care în perioada ***10-12.06.2015*** s-a desfăşurat vizita experţilor evaluatori ai ARACIS, a fost acela de a identifica şi certifica măsura în care **UNAP** răspunde interesului public şi se preocupă de: creşterea calităţii educaţiei şi cercetării ştiinţifice, organizarea eficientă a structurilor instituţionale, administrative şi manageriale, monitorizarea rezultatelor şi performanţelor academice ale **Universităţii**, contribuind prin aceasta la promovarea încrederii în standardele de acordare a calificărilor universitare, respectiv a diplomelor.

Pentru a răspunde scopului declarat, echipa de experţi evaluatori s-a concentrat asupra următoarelor elemente principale:

- evaluarea mecanismelor şi procedurilor de asigurare şi îmbunătăţire continuă a calităţii proceselor de predare-învăţare şi de cercetare precum şi a rezultatelor aplicării acestora la nivelul programelor de studii;
- identificarea modului în care **UNAP** aplică referinţele incluse în *Metodologia de evaluare externă, standardele, standardele de referinţă şi lista indicatorilor de performanţă a Agenţiei Române de Asigurare a Calităţii în Învăţământul Superior* şi exercită dreptul legal de acordare a diplomelor şi calificărilor;
- aprecierea capacităţii structurilor instituţionale şi administrativ-manageriale ale **UNAP** de a formula şi aplica strategii de creştere a calităţii învăţământului şi cercetării ştiinţifice.

Obiectivele principale ale evaluării instituţionale, urmărite de Comisia de evaluare, în strictă concordanţă cu prevederile Metodologiei de evaluare externă, a standardelor, a standardelor de referinţă şi a listei indicatorilor de performanţă ai Agenţiei Române de Asigurare a Calităţii în Învăţământul Superior, aprobată prin H.G. nr. 1418/2006, au fost:

1. să evalueze măsura în care Academia promovează o cultură a calităţii şi dezvoltă strategii care să garanteze aplicarea principiilor calităţii în procesele de predare-învăţare şi în cercetarea ştiinţifică în învăţământul superior;
2. să aprecieze măsura în care studenţii, angajatorii şi publicul au acces la informaţii clare, de încredere şi explicite despre modul în care **UNAP** oferă programe de studii, diplome şi calificări ce respectă cerinţele naţionale, în conformitate cu standardele academice naţionale şi europene şi principiile de calitate;
3. să creeze premisele pentru iniţierea acţiunilor de îmbunătăţire, acolo unde acestea se impun.

Principalele aspecte analizate cu ocazia vizitei de evaluare instituţională externă au fost următoarele:

- statutul juridic şi baza legală de funcţionare a **UNAP**, ca instituţie de învăţământ superior, acreditată şi recunoscută, respectiv misiunea declarată;
- organizarea, funcţionarea şi asigurarea conducerii academice şi administrative a instituţiei, în concordanţă cu legislaţia în vigoare;
- aplicarea criteriilor legale, profesionale, ştiinţifice şi etice în legătură cu recrutarea, selectarea, pregătirea şi promovarea personalului didactic, de cercetare şi administrativ, în vederea îndeplinirii misiunii instituţiei asumată prin Carta Universitară;
- existenţa şi modul de aplicare a regulamentelor şi procedurilor proprii în vederea asigurării îmbunătăţirii continue a calităţii la nivel instituţional şi la nivelul programelor de studii derulate în **UNAP**
- măsura în care **UNAP** a utilizat referinţele, recomandările şi cerinţele incluse în Metodologia şi Standardele ARACIS privind asigurarea calităţii, precum şi modul în care elaborează şi aplică strategiile de creştere a calităţii procesului instructiv-educativ, cercetării ştiinţifice, structurilor instituţionale de conducere academică şi administrativă etc.;
- modul în care sunt îndeplinite standardele şi cerinţele legate de baza materială şi infrastructura **UNAP** pentru asigurarea condiţiilor optime de funcţionare din toate punctele de vedere (proces didactic, cercetare ştiinţifică, dezvoltare, social, cultural-sportiv, servicii pentru studenţi, cadre didactice, public şi alte categorii etc.);
- evaluarea activităţii financiar-contabile a instituţiei şi a interesului pentru diversificarea surselor de finanţare proprii;
- aprecierea corpului profesoral al **UNAP** cu privire la activitatea desfăşurată în instituţie şi în numele acesteia, la posibilităţile de dezvoltare personală, a modului şi atmosferei de lucru etc.;
- practicile de recrutare a studenţilor, la toate ciclurile de învăţământ, precum şi de urmărire a activităţii lor, pe toată durata studiilor;
- existenţa şi aplicarea procedurilor privind finalizarea studiilor de către absolvenţi şi acordarea diplomelor, corespunzătoare calificărilor obţinute;
- aprecierea de către studenţi şi absolvenţi a mediului de învăţare oferit de **UNAP**, respectiv a nivelului de cunoştinţe, abilităţi şi competenţe care să le permită o inserţie profesională rapidă;
- gradul de satisfacţie al angajatorilor în legătură cu nivelul de cunoştinţe teoretice şi practice, al absolvenţilor;
- măsura în care absolvenţii şi angajatorii colaborează cu **UNAP** şi o sprijină în îndeplinirea misiunii declarate.

Toate aceste aspecte au fost evaluate pe baza informaţiilor obţinute din studierea Dosarului de autoevaluare întocmit la nivelul **UNAP**, a Dosarelor de autoevaluare la nivelul programelor de studii, a altor documente puse la dispoziţie de către reprezentanţii **UNAP** (decani ai facultăţilor, membri ai Senatului, corpul profesoral, cercetători, doctoranzi, coordonatori ai serviciilor/departamentelor didactice şi administrative ale Academiei, membri ai Serviciului asigurarea calităţii învăţământului şi metodologii / Comisiei de Evaluare şi Asigurare a Calităţii) în cursul vizitei de evaluare, a informaţiilor publice disponibile pe site-ul **UNAP**, precum şi pe parcursul discuţiilor purtate cu partenerii **Universităţii**, aparţinând celor trei categorii - studenţi, absolvenţi, angajatori - în cadrul întâlnirilor organizate cu prilejul vizitei.

Modul de organizare a evaluării externe instituționale

Evaluarea instituțională externă s-a desfășurat conform prevederilor Ghidului activităților de evaluare a calității programelor de studii universitare și a instituțiilor de învățământ superior Partea a III-a – Evaluarea externă a calității academice din instituțiile de învățământ superior acreditate (evaluarea externă instituțională).

Componența comisiei de evaluare externă instituțională a **UNAP** a fost următoarea:

Director misiune	Prof. univ. dr. **Ioan LASCĂR** – Universitatea Medicină și Farmacie „Carol Davila" din București
Coordonator echipă de experți evaluatori	Prof. univ. dr. **Dumitru MIRON** – Academia de Studii Economice din București
Expert Comisie Instituțională	Prof. univ. dr. ing. **Marius Gabriel PETRESCU** – Universitatea „Petrol - Gaze" din Ploiești
Expert Comisie Consultativă	Prof. univ. dr. **Mihai Octavian POPESCU** – Universitatea Politehnica din București
Expert militar	Prof. univ. dr. **Ella Magdalena CIUPERCĂ** - Academia Națională de Informații București
Student evaluator 1 (ANOSR)	**Alexandru Iaroslav BERACZKO** - Academia Forțelor Aeriene „Henri Coandă" din Brașov
Student evaluator 2 (UNSR)	**Viorel Mihai MUNTEANU** - Universitatea „Vasile Alecsandri" din Bacău
Expert program - ***Conducere interarme – forțe terestre***	Prof. univ. dr. **Cristina Teodora ROMAN** – Universitatea „Alexandru Ioan Cuza" din Iași
Expert program - ***Logistică***	Prof.univ.dr. **Ilie ROTARIU** – Universitatea „Lucian Blaga" din Sibiu
Secretar tehnic	Expert gr. IA **Carmen MIRIAN** - ARACIS

Experților evaluatori de programe de studii li s-a solicitat ca, pe lângă documentele specificate în metodologie (fișa vizitei împreună cu anexele, raportul sintetic privind programul de studii evaluat), să prezinte un raport de sinteză propriu care să evidențieze aspectele cele mai importante referitoare la programul de studii evaluat, care stau la baza propunerii privind calificativul și cifra de școlarizare. Activitățile derulate pe parcursul vizitei de evaluare instituțională externă au fost monitorizate, din partea ARACIS, de reprezentantul Comisiei consultative.

Din partea conducerii Universității Naționale de Apărare „Carol I „ din București a fost desemnat ca persoană de contact Prof. univ. dr. Daniel DUMITRU.

Echipa de evaluatori a apreciat foarte buna colaborare cu reprezentanții Universității, atât în etapa de pregătire cât și în cea de desfășurare a vizitei de evaluare, atât la nivel instituțional cât și la cel al programelor de studii. Conducerea universității și cele ale celor două facultăți, serviciile specializate precum și celelalte persoane cu care am relaționat, pe parcursul vizitei de evaluare externă, au dovedit disponibilitate pentru transparența informațiilor, solicitudine în raport cu solicitările membrilor echipei de evaluare, seriozitate și implicare în abordarea acestei activități, furnizând informații corecte, complete și în timp real, cu privire la modul de îndeplinire a cerințelor aferente asigurării calității programelor de studii.

Cadrul juridic de organizare şi funcţionare a instituţiei, misiune şi obiective

Sediul administrativ al Universităţii se află în municipiul Bucureşti, Şoseaua Panduri nr. 68-72, sector 5. Universitatea este o instituţie publică de învăţământ superior cu personalitate juridică care funcţionează în baza autonomiei universitare şi în conformitate cu legislaţia naţională în vigoare. Activitatea instituţiei se desfăşoară în campusul propriu care cuprinde mai multe corpuri de clădiri cu destinaţii precise: spaţii de învăţământ, laboratoare didactice şi de cercetare; cămine şi cantină; baza sportivă; spaţiile administrative etc. Universitatea are la Braşov un Departament regional de studii pentru managementul resurselor de apărare (înfiinţat prin Hotărârea de Guvern nr. 969/25 August 2005).

Din Raportul de autoevaluare se poate desprinde faptul că actuala UNAP a fost înfiinţată prin Înaltul Decret Regal nr. 2073 / 08.08.1889, al Regelui Carol I, sub denumirea de "Şcoala Superioară de Război" şi a fost reorganizată în anii 1948-1949 prin decretele nr. 1803/1948 şi 371/1949. În baza Decretului Consiliului de Stat nr. 1037/ din data de 01.11.1968, devenit Legea nr.50/1968, instituţia a funcţionat sub denumirea de Academia Militară, având personalitate juridică şi păstrându-şi statutul de instituţie de învăţământ militar superior. În decursul îndelungatei sale funcţionări, UNAP a funcţionat sub denumirea de Academia Militară Generală, Academia de Înalte Studii Militare sau Universitatea Naţională de Apărare. Denumirea actuală - Universitatea Naţională de Apărare „Carol I" - a primit-o prin H.G. nr. 969 din 25.08.2005.

La momentul vizitei de evaluare Universitatea Naţională de Apărare „Carol I „ din Bucureşti avea în structura sa 2 facultăţi şi anume: Facultatea de Comandă şi Stat major şi Facultatea de Securitate şi Apărare. Încă de la începuturile sale, Universitatea a fost chemată să dezvolte specializări care pregătesc absolvenţi pentru o serie de domenii de activitate specifice, esenţiale pentru orice societate modernă. Revizuirea periodică şi adaptarea programelor de studii la cerinţele unei societăţi aflate în permanent proces de adaptare la provocările geopolitice, regionale şi globale, a permis îmbogăţirea peisajului curricular chiar dacă universitatea şi-a menţinut specializarea pe programe de învăţământ dedicate exclusiv domeniului securitate şi apărare. Universitatea Naţională de Apărare „Carol I" şi-a declarat o misiune de instituţie de educaţie şi cercetare ştiinţifică care constă în:

- formarea, specializarea şi perfecţionarea de nivel universitar şi postuniversitar a comandanţilor, ofiţerilor de stat major şi experţilor militari şi civili pentru îndeplinirea atribuţiilor de conducere şi expertiză în ramura de ştiinţă „Ştiinţe militare, informaţii şi ordine publică";
- organizarea şi desfăşurarea activităţii de cercetare ştiinţifică universitară în domeniul fundamental„Ştiinţe militare, informaţii şi ordine publică";
- perfecţionarea pregătirii profesionale a resursei umane din Ministerul Apărării Naţionale, din sistemul securităţii şi apărării naţionale, din alte instituţii şi organizaţii publice, din ţară şi din afara ţării.

Se poate aprecia faptul că misiunea universităţii este una clar precizată, este detaliată prin obiective strategice şi este susţinută prin elemente logistice, relaţionale şi strategice adecvate. În ecuaţia misiunii este cuprinsă şi componenta de cercetare ştiinţifică configurată în conformitate cu specificul universităţii. S-a luat notă de faptul că programele de studii oferite sunt în concordanţă cu prevederile Legii educaţiei naţionale nr. 1/2011, cu modificările şi completările ulterioare, Legii privind studiile universitare, nr. 288/2004, Ordonanţei de urgenţă nr. 75/2005, aprobată, cu modificări şi completări, prin Legea nr. 87/2006, H.G. nr. 580/2014, H.G. nr. 582/2014, H.G. nr. 651/2011, Ordinului ministrului educaţiei, cercetării, tineretului şi

sportului nr. 3163/2012, standardelor şi indicatorilor de performanţă stabilite de ARACIS, precum şi standardele specifice.

Carta universităţii şi regulamentele specifice

Universitatea este persoană juridică publică, integrată în sistemul românesc de învăţământ superior şi îşi desfăşoară activitatea în conformitate cu prevederile Constituţiei României, legislaţiei din domeniul învăţământului, Cartei universitare şi a regulamentelor proprii, precum şi cu principiile definitorii pentru Spaţiul European al Învăţământului Superior. ***Universitatea dispune de Cartă universitară, elaborată în conformitate cu Legea educaţiei naţionale nr.1/2011, adoptată de senatul universitar şi avizată de Ministerul Educaţiei Naţionale. Ultima revizuire s-a efectuat în anul 2013.*** În Carta universitară sunt enumerate principalele regulamente, metodologii şi alte reglementări interne care acoperă cvasitotalitatea problematicii referitoare la organizarea procesului educaţional şi de cercetare ştiinţifică din universitate. Nu s-au constatat prevederi regulamentare care să nu fie în conformitate cu prevederile legale în vigoare. Universitatea are asumată o misiune care se bazează pe generarea şi transferul de cunoaştere către societate, în acord cu cerinţele derivate din statutul României de stat membru cu drepturi depline al Uniunii Europene şi al NATO. Comisia de evaluare instituţională a luat notă de asumarea, la nivelul universităţii şi la cel al celor 2 facultăţi, a valorilor Procesului Bologna, a vectorilor educaţionali derivaţi din creşterea economică inteligentă, sustenabilă şi inclusivă social şi a celor conecşi cu învăţământul universitar centrat pe student.

În Universitate a fost adoptat Codul de etică şi deontologie profesională universitară întemeiat pe următoarele valori: libertatea academică, autonomia personală, dreptatea şi echitatea, meritul, profesionalismul, onestitatea academică şi corectitudinea intelectuală, transparenţa responsabilitatea personală, profesională şi socială, respectul şi toleranţa, bunăvoinţa şi grija.

Structura instituţională însărcinată cu supravegherea aplicării şi respectării dispoziţiilor acestui cod este Comisia de etică universitară - structură independentă în raport cu Senatul şi Rectoratul, care funcţionează în baza prevederilor Legii educaţiei naţionale nr. 1/2011, cu modificările şi completările ulterioare şi ale Legii nr. 206/2004 privind buna conduită în cercetarea ştiinţifică, dezvoltarea tehnologică şi inovare, cu modificările şi completările ulterioare. Desfăşurarea acţiunilor de analiză a sesizărilor primite de Comisie se face în conformitate cu Regulamentul de organizare şi funcţionare al comisiei de etică universitară. Senatul universitar urmăreşte modul în care se respectă prevederile din Carta cu privire la etica si deontologia universitara şi poate face dovada aplicării acestora prin deciziile adoptate, ca urmare a propunerilor Comisiei de Etică a universităţii şi în conformitate cu procedurile şi prevederile legale.

Cu ocazia evaluării instituţionale s-a discutat cu preşedintele Comisiei de etică, a fost consultat registrul acestei comisii şi s-a luat notă de faptul că, în situaţia constatării încălcării principiilor Codului de etică, comisia propune măsuri corective şi pe durata analizei dosarului asigură păstrarea confidenţialităţii asupra aspectelor în litigiu. Comisia de etică a Universităţii face dovada unei activităţi desfăşurate în conformitate cu legislaţia în vigoare. Raportul Comisiei de etică este parte componentă a Raportului Rectorului, care se publică anual pe pagina de web a instituţiei. În Universitate este asigurată transparenţa deciziilor şi a activităţilor desfăşurate şi este respectată libertatea academică a personalului didactic, didactic auxiliar şi de cercetare precum şi drepturile şi libertăţile studenţilor.

Conducerea instituţiei, structuri manageriale

Structurile legislative şi funcţiile de conducere executivă ale Universităţii sunt alese la intervale de 4 ani, în conformitate cu legislaţia în domeniul învăţământului universitar, procedurile fiind stabilite prin regulamentele şi metodologiile de alegere a structurilor şi funcţiilor de conducere. Toţi membrii din structurile manageriale ale universităţii au fost desemnaţi prin procese de tip piramidal. Pentru aceasta, în acord cu Legea Educaţiei naţionale nr 1/2011 şi în conformitate cu prevederile Metodologiei alegerilor pentru structurile de conducere ale Universităţii s-au organizat alegeri succesive la nivel de departament/facultate/universitate. Senatul şi-a ales preşedintele, precum şi preşedinţii comisiilor de specialitate ale acestui for deliberativ, prin vot democratic, universal şi secret. ***Comandantul (rectorul) a fost numit prin ordin al ministrului apărării naţionale şi confirmat prin Ordinul ministrului educaţiei naţionale nr. 289 din 18.06.2014.***

Managementul operativ este asigurat de Consiliul de Administraţie care include în structura sa rectorul, prorectorii, decanii, directorul general administrativ al universităţii, şi reprezentantul studenţilor, fiecare membru fiind responsabil pentru activităţile sale manageriale specifice, în concordanţă cu strategia Universităţii şi organigrama acesteia. S-a luat notă de urmărirea consecventă a dimensiunii strategice a procesului de guvernanţă academică.

Conducerea universităţii precum şi cele ale facultăţilor şi departamentelor urmăresc permanent îndeplinirea obiectivelor stabilite în planurile operaţionale şi actualizează anual planul strategic. Comisia de evaluare instituţională a constatat că Universitatea dispune de un set de linii directoare strategice cu privire la dimensiunea financiară urmărindu-se racordarea cât mai completă a acesteia la exigenţele Spaţiului european al învăţământului superior şi la evoluţia învăţământului superior. Managementul operaţional este asigurat de către structurile şi funcţiile de conducere executive de la nivelul Universităţii respectiv al facultăţilor. Dimensiunile strategice dar şi cele operative ale managementului se realizează în conformitate cu provocările cărora trebuie să le facă faţă universitatea în plan educaţional, ştiinţific, logistic, financiar şi cultural. Există Regulament de Ordine Interioară, actualizat după ultimele prevederi legislative, care are o structură modernă adaptată specificului universităţii, avându-se în vedere ca activitatea membrilor comunităţii universitare să se desfăşoare într-un cadru academic şi legal. În acelaşi timp, sunt respectate prevederile legilor şi regulamentelor militare, precum şi reglementările specifice pentru instituţiile militare de învăţământ superior. Ultima variantă a fost aprobată în şedinţa senatului din data de 28.01.2015 şi reglementează raporturile de muncă dintre Universitate, în calitate de angajator, şi salariaţi: personal didactic şi de cercetare, personal didactic auxiliar şi nedidactic, indiferent dacă aceştia sunt angajaţi pe perioadă nedeterminată sau pe perioadă determinată.

Personalul didactic

Ocuparea posturilor didactice se face prin concurs, cu respectarea unei proceduri interne de concurs în conformitate cu prevederile cuprinse în Legea Educaţiei Naţionale, nr. 1/2011. S-a putut constata că personalul didactic şi de cercetare de care dispune universitatea corespunde din punct de vedere al calificării profesionale. Analiza efectuată cu privire la modul în care sunt respectate principiile eticii şi deontologiei universitare nu au relevat situaţii în care să se fi încălcat principiile transparenţei şi corectitudinii la nivelul procesului de ocupare a posturilor didactice şi de cercetare. În urma verificării prin sondaj a dosarelor personale ale cadrelor didactice şi din documentele incluse în raportul de evaluare internă s-a constatat că personalul care desfăşoară activităţi didactice sau de cercetare îndeplineşte condiţiile legale de ocupare a posturilor (cei mai mulţi dintre asistenţi au modulul de pregătire pedagogică sau sunt

în curs de finalizare a acestuia, iar lectorii sunt doctori sau doctoranzi cu limită de timp pentru doctoranzi, pentru a-şi susţine doctoratul în 3 ani).

La momentul vizitei de evaluare externă, în universitate îşi desfăşoară activitatea **111** cadre didactice titularizate, din care: **102 personal didactic universitar cu norma de bază în instituţie** (din care **16 instructori militari**), **5 cadre didactice asociate** (3 profesori universitari, 1 conferenţiar universitar şi 1 lector universitar). S-a mai luat notă de faptul că, pentru o serie de programe de studii derulate în conformitate cu obligaţiile internaţionale asumate de România (în calitatea sa de stat membru al NATO), mai desfăşoară activităţi didactice (îndeosebi la disciplinele de limbi străine) **9 specialişti titularizaţi în învăţământul preuniversitar.** În urma verificărilor, comisia a constatat că personalul didactic titularizat nu acoperă mai mult de trei norme didactice în instituţie şi în afara acesteia. Universitatea nu are angajat personal didactic asociat din rândul personalului didactic titularizat în învăţământul superior conform legii, pensionat pentru limită de vârstă sau din alte motive, care să acopere mai mult de o normă didactică în instituţie. Pentru fiecare program de studii universitare de licenţă peste 70% din posturi sunt acoperite de cadre didactice titularizate în învăţământul superior şi angajate cu norma de bază în instituţie. La programele de licenţă evaluate în cadrul evaluării instituţionale (Conducere interarme forţe terestre şi Logistică) este asigurată o acoperire cu personal didactic titularizat în învăţământul superior, angajat cu normă de bază de 100 % din totalul posturilor prevăzute în statele de funcţii, iar dintre aceştia, la programul de licenţă Conducere interarme forţe terestre 20% au gradul didactic de profesor universitar şi 20 % conferenţiar universitar, rezultând un total de 40% profesori şi conferenţiari, iar la programul de licenţă Logistică, 23,56% au gradul didactic de profesor universitar şi 22,91% conferenţiar universitar, rezultând un total de 46,4% profesori şi conferenţiari.

Personalul didactic asociat, care nu este titularizat în învăţământul superior şi ocupă temporar un post vacant în Universitate, satisface cerinţele legale de pregătire, vechime, pentru ocuparea postului respectiv, conform LEGII Nr.1/2011. Cele 5 cadre didactice asociate sunt folosite la Departament regional de studii pentru managementul resurselor de apărare de la Braşov. Dosarele de concurs ale acestora nu au putut fi verificate aflându-se în acea locaţie. Există fişe ale posturilor didactice ale căror prevederi sunt respectate. S-a luat notă de corelaţia adecvată între norma didactică şi cea de cercetare.

Baza materială

Universitatea Naţională de Apărare „Carol I" dispune de o bază materială modernă care asigură fundamentele pentru un proces de învăţământ de calitate, adecvat misiunii stabilite, în concordanţă cu planurile de învăţământ şi cu numărul de studenţi. Baza materială este proprietatea Ministerului Apărării Naţionale şi este dată în folosinţă şi administrare universităţii, al cărei comandant (rector) este ordonator terţiar de credite. În perioada care a trecut de la evaluarea anterioară, îndeosebi în cadrul unor proiecte de cercetare ştiinţifică, s-au produs acumulări remarcabile la nivelul bazei materiale. Verificarea efectuată a relevat existenţa documentelor legale atestatoare (acte de proprietate, extrase din Cartea funciară etc.). Universitatea Naţională de Apărare „Carol I" dispune de 97 de săli destinate procesului de învăţământ şi cercetare ştiinţifică, conform detaliilor din (Anexa nr. 2 la fişa vizitei.). Pe ansamblu, universitatea dispune de o suprafaţă de 6261 m2, destinată spaţiului de învăţământ şi cercetare, cu 1540 de locuri. Fiecare grupă de studenţi, pe durata anului universitar, are propria sală de clasă. La nivelul acestor săli de clasă se organizează şi săli de lectură destinate studiului individual. S-a putut lua notă de modernitatea spaţiilor de învăţământ, de dotarea acestora cu elemente de logistică didactică modernă şi de înalta adecvare a spaţiilor de învăţământ în raport cu mărimea formaţiilor de studii. Pe lângă aspectul cantitativ, conform cu cerinţele ARACIS,

sunt de remarcat, adecvabilitatea şi calitatea spaţiilor destinate procesului de formare profesională şi de cercetare ştiinţifică. Formaţiile de studiu, de predare şi seminarizare sau laborator, pot fi considerate a fi compatibile cu spaţiile unde se desfăşoară activităţile ţinându-se cont de această corelaţie la întocmirea orariilor (pe ani de studii, grupe şi subgrupe), în conformitate cu normativele MECS şi Legea Educaţiei Naţionale. Corelând baza materială dedicată procesului de educaţie cu numărul de beneficiari ai programelor de studii universitare oferite, rezultă preocuparea principală a conducerii universităţii pentru asigurarea suportului logistic necesar unui învăţământ universitar de înaltă calitate. Din punct de vedere funcţional, spaţiile de învăţământ se prezintă într-o stare tehnică bună, fiind organizate şi utilizate în funcţie de programele de studii, de dimensiunea formaţiilor de studenţi şi de echipamentele necesare desfăşurării procesului didactic. Universitatea dispune de 768 de calculatoare şi are configurate şi acreditate trei reţele informatice, astfel: reţeaua INTRANET universitar cu 216 posturi conectate; reţeaua INTRANET militar (INTRAMAN) cu 34 posturi conectate. Există, de asemenea, o reţea internă de calculatoare conectată la reţeaua INTRANET a Ministerului Apărării Naţionale; reţeaua INTERNET cu 248 posturi conectate. Se poate aprecia că este asigurat un calculator pentru fiecare student atât la ciclul de licenţă, cât şi la cel de masterat.

În universitate există o bibliotecă modernă, cu spaţii accesibile în suprafaţă totală de 1290 m2, amenajate pentru fondul de carte, spaţii de studiu şi 3 săli de lectură. Biblioteca universităţii dispune de 56.716 titluri de carte, cu un număr de 15.6012 volume, din care 7.956 titluri de carte, cu un număr de 23.586 volume sunt în limbi străine de circulaţie internaţională. Fondul de carte existent acoperă disciplinele de pregătire ştiinţifică fundamentală (26.447 titluri, cu 54.990 de volume, din care 4.695 titluri, cu 6.549 volume în limbi străine), disciplinele de specialitate (27.697 titluri, cu 79.219 volume, din care 1.242 de titluri, cu 3.164 volume, în limbi străine) şi disciplinele de pregătire managerială şi de cultură generală (2.572 titluri, cu 21.803 volume din care 2.019 titluri, cu 13.873 volume în limbi străine). Fondul de carte existent acoperă cu prisosinţă nevoile procesului de învăţământ. Universitatea dispune de un set de pachete educaţionale moderne (54 soft-uri) corespunzătoare disciplinelor de studiu din planurile de învăţământ pentru care au fost achiziţionate licenţe de utilizare. Se remarcă soft-urile specifice domeniului militar: ACROSS, LOGREP, JCATS.

Activitatea financiară

Cu ocazia vizitei de evaluare instituţională externă s-a verificat respectarea cerinţelor normative în materie şi s-a constatat că sunt respectate condiţiile legale pentru încadrarea tuturor posturilor din compartimentul financiar – contabil cu personal corespunzător calificat. Activitatea financiară a Universităţii este organizată în concordanţă cu legislaţia naţională în domeniu şi cu regulamentele proprii aprobate de Senat. Fiind o persoană juridică de drept public, universitatea îndeplineşte toate exigenţele statutare aferente. Ca atare, în urma verificării, s-a constatat că aceasta elaborează anual şi pune în aplicare un buget propriu, în strictă conformitate cu exigenţele legislaţiei în domeniul gestiunii finanţelor publice. Universitatea are cont la bancă şi cod fiscal propriu şi dispune de un adecvat compartiment financiar-contabil, are organizată contabilitate proprie, întocmeşte bilanţ contabil, cont de execuţie bugetară şi raport de gestiune, din care rezultă încadrarea în cheltuielile prognozate conform legii.

Situaţiile financiare au fost întocmite în conformitate cu prevederile Legii contabilităţii nr. 87/1991 republicată, cu modificările şi completările ulterioare, precum şi cu prevederile Ordinului Ministrului Finanţelor Publice nr. 1917/2005 – pentru aprobarea Normelor metodologice privind organizare şi conducere contabilităţii instituţiilor publice şi Planul de

conturi pentru instituţiile publice şi instrucţiunile de aplicare a acestuia, cu modificările şi completările ulterioare.

Cheltuielile ocazionate de plata salariilor nu depăşesc 60% din totalul cheltuielilor ceea ce relevă îndeplinirea cerinţei normative aferente. Evaluarea a atestat efectuarea cheltuielilor în conformitate cu legislaţia finanţelor publice, respectându-se destinaţia sumelor alocate şi caracterul non-profit al organizaţiei.

Taxele şcolare sunt calculate în concordanţă cu costurile medii de şcolarizare din învăţământul public, iar informaţiile sunt făcute publice pe site-ul universităţii. Taxa anuală pentru programele de studii universitare de licenţă este de 2.200 de lei iar pentru programele de studii universitare de master este de 2.400 de lei.

Taxele sunt stabilite anual şi aprobate în şedinţă de senat. Nivelul taxelor de studii se înscrie în contractele de studii pe care le încheie studenţii cu universitatea. Universitatea dispune de un complex şi transparent mecanism comunicaţional prin care studenţii sunt informaţi de paleta de forme de asistenţă financiară de care pot beneficia.

Studenţii

În anul universitar 2014-2015, universitatea are înmatriculaţi 54 de studenţi la studiile universitare de licenţă, 578 de studenţi la studiile universitare de master şi 235 de studenţi la studiile universitare de doctorat.

Activitatea studenţilor se desfăşoară în conformitate cu prevederile legislaţiei naţionale în domeniul învăţământului superior şi a Cartei Universităţii. Universitatea dispune de un Regulament pentru activitatea profesională a studenţilor, elaborat şi aplicat în conformitate cu legislaţia în vigoare. S-a luat notă de faptul că, în acest document, se respectă şi prevederile specifice din actele normative pentru învăţământul militar superior. Ultima variantă a Regulamentului, aprobată în şedinţa senatului din data de 16.07.2014, reglementează aspectele esenţiale ale activităţii academice a studenţilor: admiterea şi înmatricularea studenţilor; regimul actelor de studii şi al contractele de studii; drepturile şi obligaţiile studenţilor; modalitatea de aplicare a sistemului creditelor transferabile; organizarea procesului de învăţământ; evaluarea cunoştinţelor; promovarea anului universitar; finalizarea studiilor; continuările de studii, întreruperile de studii, reînmatriculările; recompense şi sancţiuni.

Admiterea la ciclurile de studii universitare de licenţă sau de masterat se organizează numai pentru programele de studii universitare pentru care s-a obţinut acreditarea sau autorizarea de funcţionare provizorie. Recrutarea studenţilor se face în baza unor extrem de bine elaborate şi riguros aplicate proceduri de admitere. S-au verificat prin sondaj dosarele studenţilor şi s-a constatat că în toate figurează diplomele de bacalaureat (respectiv de licenţă). Există Metodologie de admitere, afişată pe site-ul universităţii, în care sunt prevăzute condiţiile specifice pentru admitere, stabilite prin ordin al ministrului apărării naţionale. Politica de admitere descrisă documentar dar şi respectată în practică demonstrează preocuparea conducerii universităţii pentru promovarea transparenţei şi corectitudinii în desfăşurarea concursului de admitere. Metodologia de admitere este publicată cu minim 6 luni înainte de desfăşurarea examenului de admitere, pe site-ul www.unap.ro şi în Buletinul Administrativ al Ministerului Apărării Naţionale. De asemenea, metodologia se transmite la centrele militare judeţene/sector şi zonale pentru a fi folosită în procesul de selecţie preliminară a candidaţilor pentru programele de licenţă care se adresează exclusiv militarilor. Direcţia Management Resurse Umane a Ministerului Apărării Naţionale asigură preselecţia candidaţilor pe baze multicriteriale specifice, iar universitatea organizează concursul de admitere care constă în probe scrise, pe baza unei tematici şi bibliografii puse la dispoziţia candidaţilor. Pentru programele de studii universitare de licenţă, la calculul mediei de admitere, ponderea mediei

obţinute la bacalaureat este de 30%. Studenţii străini sunt şcolarizaţi exclusiv în baza acordurilor încheiate între Ministerul Apărării Naţionale şi ministerele de resort din cadrul ţărilor de proveniență.

Comisia de evaluare a procedat la verificarea, prin sondaj, a dosarelor studenților înmatriculați la universitate și nu au fost identificați studenți care să nu fi obținut în prealabil diploma de bacalaureat, respectiv de licență, în cazul studenților înmatriculați la ciclul de studii universitare de masterat.

.Cercetarea ştiinţifică

În universitate s-a constituit un climat şi o cultură academică propice desfăşurării unor proiecte de cercetare ştiinţifică relevante. Rezultatele cercetării sunt evidenţiate în numeroase publicaţii de specialitate. Cercetarea se desfăşoară în conformitate cu specificul domeniilor „Ştiinţe militare şi informaţii" şi „Securitate naţională". Resursa umană a universităţii şi bugetele granturilor şi contractelor de cercetare asigură universităţii capacitatea de a realiza obiectivele profesionale şi ştiinţifice propuse. În termeni cantitativi, activitatea de cercetare ştiinţirfică derulată în ultimii 5 ani se prezintă după cum urmează:

- Număr contracte/granturi de cercetare - 19;
- Număr articole ISI publicate de membrii comunităţii universitare - 92;
- Număr de conferinţe naţionale şi internaţionale organizate - 78;
- Număr teze de doctorat susţinute - 352.

Rezultatele cercetării sunt valorificate prin cărţi, studii de specialitate, comunicări ştiinţifice prezentate la manifestări naţionale şi internaţionale de ţinută şi sunt folosite în procesul didactic, constituind un valoros material de documentare pentru toate categoriile de studenţi. Fiecare cadru didactic şi cercetător publică anual, cel puţin o lucrare de specialitate sau ştiinţifică. Universitatea editează două reviste şi un Buletin ştiinţific pe domenii distincte, astfel:

- Buletinul Universităţii Naţionale de Apărare „Carol I" – Studii de nivel tactic şi operativ, revistă indexată în CEEOL şi EBSCO, cu apariţie trimestrială. Începând cu anul 2012, conform recunoaşterii şi hotărârii Consiliului Naţional de Atestare a Titlurilor, Diplomelor şi Certificatelor Universitare (CNATDCU), Buletinul universităţii este revistă ştiinţifică cu prestigiu recunoscut în domeniul ştiinţe militare, informaţii şi ordine publică.

- Revista „Impact Strategic", editată în 4 numere, fiecare în limba română şi în limba engleză; Studii de securitate, apărare naţională şi strategie; Este indexată în bazele de date internaţionale CEEOL, INDEX COPERNICUS, EBSCO, PROQUEST.

- Revista JOURNAL OF DEFENSE RESOURCES MANAGEMENT (JoDRM), Studii în domeniul managementului resurselor de apărare, apare bianual, fiind indexată INDEX COPERNICUS, ULRICH'S GLOBAL SERIALS DIRECTORY, DIRECTORY OF OPEN ACCESS JOURNALS, EBSCO, PROQUEST, OPEN ACCESS ENGLISH LANGUAGE JOURNALS PORTAL, WORLDCAT, KARLSRUHE VIRTUAL CATALOG.

Funcționalitatea structurilor de asigurare a calității educației, conform legii

Sistemul de management al calităţii din universitate cuprinde structuri şi instrumente de asigurare şi evaluare a calităţii adaptate la cerinţele legislaţiei naţionale, care au fost aprobate de Senatul universităţii şi/sau Consiliul de Administraţie. Comisia centrală de evaluare şi asigurare a calităţii serviciilor educaţionale din Universitatea Naţională de Apărare „Carol I" coordonează activităţile pe programe de studii, pe baza procedurilor descrise în Manualul de management al calităţii şi detaliate în procedurile aferente. Comisia centrală elaborează Raportul anual de evaluare internă a calităţii în care formulează propuneri de îmbunătăţire a

activităţilor desfăţurate în universitate. Raportul este prezentat senatului universitar, spre analiză, aprobare şi stabilirea de măsuri corective, acolo unde este cazul. Există o preocupare de îmbunătăţire continuă a calităţii, bazată pe recomandările elaborate de Comisia de evaluare şi asigurare a calităţii. De o mare utilitate este şi experienţa transmisă de reprezentanţii universităţilor similare din statele membre NATO, care colaborează cu Universitatea Naţională de Apărare „Carol I". Procesul de asigurare şi garantare a asigurării calităţii este unul de permanenţă şi se bazează pe valorile parteneriatului la nivel naţional şi internaţional.

Cu ocazia evaluării efectuate s-a putut lua notă de existenţa la nivelul universităţii, al facultăţilor şi departamentelor, precum şi la cel al majorităţii membrilor comunităţii facultăţii, a elementelor definitorii pentru o solidă cultură a calităţii. În Universitatea Naţională de Apărare „Carol I" există o comisie pentru evaluarea şi asigurarea calităţii şi comisii pe programe de studii care lucrează în mod integrat. Biroul asigurarea calităţii procesului educaţional şi armonizare legislativă are atribuţii de asistenţă a comisiei centrale pentru evaluarea şi asigurarea calităţii.

In conformitate cu regulamentul propriu de organizare şi funcţionare, Comisia de Evaluare şi Asigurare a Calităţii este structura care are misiunea de reglementare şi monitorizare a programelor de studii, în acord cu strategia dezvoltării Universităţii şi cu exigenţele acreditărilor externe - naţionale şi internaţionale. La nivel de instituţie, organizarea sistemului de asigurare a calităţii este descrisă în Manualul de management al calităţii aprobat de senatul universitar prin hotărârea nr. 26 din 27.03.2013. Sistemul este structurat pe trei componente: componenta structurală, componenta funcţională şi componenta de receptare a rezultatelor activităţii sub aspectul nivelului de calitate a serviciilor educaţionale din universitate (feed back). Politica Universităţii, de asigurare a calităţii procesului educaţional din instituţie, vizează concentrarea eforturilor întregii comunităţi academice (personal de conducere şi didactic, studenţi, personal didactic auxiliar şi administrativ) pentru dezvoltarea unei culturi a calităţii în planificarea, organizarea, desfăşurarea, controlul şi îndrumarea, după caz, a tuturor activităţilor, la nivelul standardelor, standardelor de referinţă şi indicatorilor de performanţă. Pentru implementarea politicii de calitate, senatul universitar a stabilit, în cadrul sistemului de asigurare a calităţii, strategii aplicabile în domeniul relaţiei învăţământ-cercetare, educaţional, al cercetării ştiinţifice, al resurselor umane, precum şi în domenii conexe (logistic, financiar, relaţii de colaborare interuniversitară şi cu societatea civilă).

Organismele constituite în universitate, cu atribuţii în monitorizarea şi evaluarea programelor de studii includ cadre didactice, studenţi, absolvenţi ai diferitelor programe de studii din instituţie, precum şi reprezentanţi ai principalilor beneficiari, angajatori ai absolvenţilor. Fiecare program de studiu este supus, în mod obligatoriu, unei evaluări periodice anuale, astfel încât se crează premisele unei îmbunătăţiri continue, specifice sistemelor moderne de asigurare a calităţii.

Cu ocazia întâlnirilor pe care comisia de evaluare le-a avut cu reprezentanţii absolvenţilor şi cu cei ai angajatorilor, s-a luat notă de implicarea acestora în procesele de adoptare şi îmbunătăţire a cadrului calificărilor oferite de programele de studii ale Universităţii şi în cele vizând modificarea periodică a design-urilor curriculare.

Abordarea calităţii la nivel instituţional este similară celei din universităţile cu profil militar din ţară şi străinătate (Colegiul de Apărare NATO, Italia; Universitatea Naţională de Apărare, Polonia; Şcoala Militară Regală, Belgia;Centrul de Înalte Studii de Apărare, Italia etc.). Universitatea urmăreşte periodic evoluţia planurilor de învăţământ de la programele de studii pe diferite domenii efectuând comparaţia cu programe similare din ţară şi străinătate, în scopul îmbunătăţirii continue a activităţii desfăşurate.

RECOMANDĂRI

Ca urmare a procesului de evaluare externă la nivelul instituţiei şi a programelor de studii, echipa de evaluare formulează unele **recomandări**, după cum urmează:

- **cu privire la procesul didactic procesul didactic:**
  - valorificarea oportunităţilor specifice identificate, atât pentru îmbunătăţirea calităţii programelor de studii care au potenţial de dezvoltare, la acest moment, dar şi pentru dezvoltarea (sub aspectul bazei materiale şi al pregătirii resursei umane) a acelor programe de studii care se dovedesc sustenabile pe termen mediu şi lung;
  - **revizuirea unora dintre planurile de învăţământ având ca vectori: proporţia disciplinelor fundamentale, de specialitate şi complementare în conformitate cu standardele specifice (lista de discipline propusă de ARACIS); corelaţiile intracurriculare; numărul de ore de activitate didactică, raportul cadre didactice/studenţi în concordanţă cu prevederile standardelor specifice ARACIS şi cu bunele practici existente în Spaţiul European al Învăţământului Superior;**
  - **flexibilizarea curriculum-ului universitar şi adaptarea acestuia la noile exigenţe derivate din statutul României de stat membru al NATO;**
  - introducerea în curricula Universităţii a unor discipline care să contribuie la creşterea capacităţii de comunicare a absolvenţilor;
  - promovarea unor noi generaţii de programe de mobilitate internaţionale, atât pentru studenţi cât şi pentru cadrele didactice;
  - organizarea şi derularea unor programe de instruire pentru dezvoltarea competenţelor antreprenoriale ale personalului didactic şi de cercetare şi ale studenţilor;
  - **folosirea în şi mai mare măsură a experienţelor remarcabile acumulate de absolvenţii universităţii în câmpurile de operaţiuni din străinătate;**
  - promovarea unor măsuri care să conducă la consolidarea competenţelor studenţilor în planul gândirii critice şi creative şi spiritului anticipativ;

- **cu privire la cercetarea ştiinţifică:**
  - elaborarea şi implementarea unei politici proactive în materie de cercetare ştiinţifică, având obiective şi ţinte anuale, care să contribuie efectiv la sporirea cantitativă şi mai ales calitativă a producţiei ştiinţifice a universităţii;
  - **crearea condiţiilor optime pentru menţinerea colectivelor de cercetare existente şi consolidarea polilor de cercetare deja existenţi;**
  - creşterea numărului de proiecte de cercetare realizate în parteneriat cu cercetători din alte state, fie în calitate de solicitant, de partener sau ca membri în echipele complexe de proiect internaţionale;
  - stimularea membrilor comunităţii universitare să participe la reţelele naţionale şi europene constituite pe problematica cercetării avansate şi valorificarea în favoarea Universităţii a acestei apartenenţe;
  - urmărirea şi evidenţierea citărilor în reviste ISI a lucrărilor publicate de membrii comunităţii academice şi accentuarea preocupării ca fiecare cadru didactic este animat de dorinţa de creştere a relevanţei internaţionale a preocupărilor sale profesionale şi ştiinţifice;
  - concretizarea mai amplă a acordurilor internaţionale bilaterale prin proiecte comune;

- crearea şi dezvoltarea unor structuri organizaţionale care să sprijine şi să promoveze transferul de tehnologie, de bune practici, de soluţii inovative şi să furnizeze consultanţă şi asistenţă inginerească;.

- **cu privire la relaţia cu studenţii:**
  - creşterea transparenţei în relaţiile cu studenţii, minimizarea birocratismului şi implicarea mai evidentă a comunităţii studenţilor în dezbaterea proiectelor de regulamente, metodologii şi alte elemente de natura cadrului reglementar;
  - **întreprinderea de demersuri coerente pentru înţelegerea de către toţi membrii comunităţii universitare a noţiunii de învăţământ centrat pe student;**
  - completarea permanentă a bazei de date care să faciliteze legătura cu absolvenţii şi angajatorii, perfecţionând astfel şi sistemul de monitorizare a ratei de angajare a absolvenţilor;
  - intensificarea eforturilor pentru creşterea vizibilităţii şi atractivităţii programelor de studii din cadrul Universităţii, la nivel naţional şi internaţional;
  - **asigurarea echilibrului optim la nivelul ofertei educaţionale, între cele trei cicluri de studii universitare;.**
- **cu privire la sursele de finanţare:**
  - promovarea spiritului anticipativ şi a valorilor proactivităţii la nivelul actului managerial, avansarea în direcţia descentralizării financiare şi a managementului pe bază de proiecte sau pe bază de bugete;
  - intensificarea eforturilor de diversificarea a surselor de finanţare îndeosebi prin creşterea ponderii fondurilor atrase ca urmare a activităţi de cercetare şi consultanţă, cu preocupare continuă de obţinere de finanţări nerambursabile prin accesarea fondurilor structurale;
- **cu privire la cooperarea intranaţională şi internaţională:**
  - valorificarea mai bună a calităţii de membru al asociaţiilor naţionale şi internaţionale specializate din care Universitatea face parte;
  - **alegerea cu şi mai mare grijă a partenerilor locali, naţionali şi internaţionali, creşterea numărului de acorduri de parteneriat, îmbunătăţirea conţinuturilor curriculare prin luarea în considerare a celor mai bune practici în materie;**
  - încercarea de încadrare în echipe internaţionale de proiect, fie la nivel instituţional, fie şi numai la nivel de persoane pentru **perceperea corectă a dimensiunii activităţilor actuale desfăşurate în Spaţiul European al Învăţământului Superior şi al Cercetării Ştiinţifice;**
  - atragerea studenţilor, masteranzilor şi doctoranzilor străini, corelat cu o eventuală dezvoltare a ofertei educaţionale a Universităţii cu programe la care predarea să fie realizată în limbi de circulaţie internaţională..
- **cu privire la activitatea instituţională:**
  - implementarea cu şi mai mare intensitate a valorilor definitorii pentru guvernanţa universitară modernă;
  - **întărirea parteneriatului cu actorii relevanţi ai mediului de apărare şi securitate naţională pentru creşterea eficienţei procesului de integrare a absolvenţilor pe piaţa capitalului uman;**
  - **crearea, la nivelul Universităţii dar şi al facultăţilor, a unor mecanisme proactive de informare a studenţilor şi a absolvenţilor cu privire la oportunităţile de angajare;**

- transformarea asociaţiei absolvenţilor într-un vector dinamic al relaţionării Universităţii cu mediul său extern şi într-o cale de obţinere a feedback-lui, valoros pentru noua configuraţie a programelor de studii oferite;
- **utilizarea rezultatelor evaluărilor multicriteriale necesar a fi dezvoltate în cadrul Universităţii pentru motivarea personalului didactic, atât pentru activităţile didactice, cât şi pentru cele legate de cercetare**;
- perfecţionarea bazată pe managementul îmbunătăţirilor continue a formularelor de evaluare colegială, evaluarea cadrelor didactice de către studenţi, de autoevaluare şi evaluare de către managementul facultăţii.

Pentru redactarea cu celeritate a Raportului final al ARACIS, vă rugăm să transmiteţi răspunsul dumneavoastră în termen de o săptămână de la data primirii acestei scrisori, inclusiv măsurile şi termenele preconizate să răspundă observaţiilor şi recomandărilor formulate. În răspunsul pe care îl adresaţi la scrisoarea ARACIS cu privire la concluziile vizitei de evaluare instituţională, vă rugăm să faceţi referiri şi la observaţiile studenţilor. Pentru exprimarea unui punct de vedere cât mai obiectiv vă anexăm raportul acestora.

Vă aducem la cunoştinţă, totodată, şi faptul că scrisoarea este elaborată cu acordul tuturor membrilor echipei de evaluare şi reflectă astfel punctele de vedere ale acestora.

Mulţumindu-vă pentru colaborare, primiţi, stimate domnule Rector, expresia înaltei noastre consideraţii,

Cu deosebită stimă,

Preşedinte

Prof. univ. dr. ing. Iordan PETRESCU