

UNIVERSITATEA "TIBISCUS" DIN TIMIȘOARA

PROGRAM MANAGERIAL

(2020-2024)

Funcția: RECTOR

Candidat:

prof. univ. dr.

Dumitru POPOVICI

Timișoara, mai 2020

I. SPRE O NOUĂ CALITATE A ÎNVĂȚĂMÂNTULUI SUPERIOR

Universitatea constituie un sistem social complex al educației și un centru vital al cunoașterii și al producerii, transmiterii și aplicării informațiilor din toate domeniile sociale și economice.

Evoluția tehnologiilor de cunoaștere și comunicare și integrarea lor într-o lume a globalizării, a permanentelor schimbări și a interdependențelor multiple reprezintă elemente de impact major asupra Universității.

Neadaptarea la aceste mutații poate constitui, cu o tot mai mare probabilitate, un element perturbator și o piedică semnificativă în calea progresului, dar, în același timp, poate determina ieșirea din rândul organizațiilor de studiu care țin pasul cu cerințele mereu schimbătoare ale comunităților din care fac parte.

Nu mai departe, în aceste zile ne confruntăm cu o situație pandemică fără precedent care pune în discuție însuși modul de organizare și desfășurare a studiilor universitare, scopurile și sensurile demersului educativ și, pe cale de consecință, cererea și oferta de pe o piață și așa precară, imprezvizibilă și deficitară, ale cărei limite și a cărei amploare sunt tot mai greu de definit.

Astfel încât, în asemenea circumstanțe, este aproape imposibil să definești o strategie pe termen lung, cu obiective clare și realizabile, să intuiești evoluția factorului uman – afectat, la rândului lui, de aceste crize majore, aproape existențiale - și, pe cale de consecință, să-ți asumi reușita ta personală și a colectivului care te urmează.

Într-un astfel de context, deloc dezirabil, țelul pe activitatea academica a unui conducător de Universitate nu este nepărat de a situa instituția pe un loc cât mai înalt în ierarhia națională sau internațională, ci, în primul rând, de a-i asigura - cu un grad cât mai sporit de certitudine - existența, menținând-o ca jucător activ, cât se poate de semnificativ, cu un rol cât mai bine definit printre participanții la realizarea unei societăți a cunoașterii.

Liderul pe activitatea academica a unei asemenea instituții trebuie să fie conștient că, mai ales acum, evoluează într-un spațiu concurențial extrem de aleator, în care Universitatea nu mai reprezintă, de ceva timp, singurul furnizor de cunoștințe superioare și formator de specialiști cu înaltă pregătire.

De aceea, într-o spațiul global al informațiilor și cunoștințelor, Universitatea trebuie să-și redefinească exact, cu flexibilitate și promptitudine, modul viitor de acțiune.

În aceste condiții, ni se pare esențial ca, pentru perioada următoare, liderul universitar pe activitatea academica - alături de echipa sa - să poată fi capabil să găsească locul potrivit pe care instituția trebuie să-l ocupe în angrenajul dezvoltării generale a comunității pe care o deservește, să cuantifice, cât mai realist, aportul de progres pe care poate să-l genereze în această direcție și, totodată,

să aleagă calea cea mai scurtă și eficientă pentru a ajunge la țelul urmărit, evident la concurență cu celelalte organizații având același obiectiv.

Cum Universitatea – mai ales cea privată – se transformă, în acest fel, dintr-un participant, într-un competitor în disputa pentru asimilarea resurselor (precare) ale comunității și pentru valorificarea superioară a rezultatelor demersului său educativ-cognitiv, devine decisiv modul în care este condusă și cum reacționează la stimulii și la contextul general, instabil și turbulent, ale mediului în care își desfășoară activitatea.

Managementul universitar trebuie să se apropie astfel de managementul din spațiul economic, unde se manifestă pregnant flexibilitatea și capacitatea superioară de reacție a organizației la evoluțiile imprevizibile ale „pieței”.

Tocmai de aceea, pentru perioada viitoare, pentru Universitatea noastră, credem că este nevoie nu doar de un Rector, ci, în egală măsură, de un LIDER pe activitate academică, capabil să gestioneze eficient resursele existente puse la dispoziție de către fondator, cât și pe cele pe care comunitatea le poate disponibiliza - inclusiv prin inițierea unor parteneriate reciproc avantajoase - și, mai ales, să mobilizeze, printr-un management ferm și responsabil, toate capacitățile interne ale organizației pe care conduce.

Din această perspectivă, revenirea în prim-planul gestionării resurselor Universității a fondatorilor și, alături de ei, a celorlalți membri ai Consiliului de Administrație facilitează efortul și căutările conducerii universitare, în încercarea de prioritizare a pașilor care trebuie urmați și de utilizare a fiecărui ban cheltuit.

Se întrepătrund astfel, la nivelul de vârf al Universității, experiența și priceperea managerială personală, acumulate în spațiul real al economiei și la un nivel județean al deciziilor (dublate de capacitatea de asumare responsabilă a rezultatelor acestora), cu activitatea universitară susținută a mai multor actori cu responsabilități în luarea deciziilor, sporind forța de acțiune, pe mai multe planuri, care poate fi angajată într-o bătălie dificilă în care, din păcate, influența factorilor exteriori este dominantă.

Suntem, de asemenea, într-o etapă în care – pentru atingerea obiectivelor Universității - un rol important îl joacă nu numai liderul pe activitatea academică al instituției, ci și oamenii de care se înconjoară și, mai ales, structurile de conducere de la nivelele inferioare, care pot împinge sistemul managerial să evolueze spre țintele propuse.

Ori, din fericire, multe din piesele de bază ale acestui angrenaj – inclusiv la nivelul celui mai important forum universitar de conducere, respectiv al Senatului - cunosc foarte bine „starea” organizației, istoricul evoluției ei, potențialul real (existent dar nevalorificat corespunzător) și, mai ales, sunt angrenați, trup și suflet, în acest efort general de reconstrucție, asumându-și, liber consimțit,

privațiunile și obligațiile care decurg din această mobilizare generală.

În aceste condiții, **ele pot să sprijine**, în deplină cunoștință de cauză, **necondiționat** (și relativ dezinteresat) **realizarea proiectelor prioritare** pentru îndeplinirea misiunii asumate de Universitate, într-o lume a globalizării și a permanentelor schimbări.

Apreciem că **dincolo de competiția firească pentru poziția de LIDER pe activitatea academica**, este important **să se înțeleagă** – de către cei implicați și care decid viitorul – **că schimbarea contextului general al integrării învățământului universitar în comunitate, multiplicarea numărului de concurenți pe „piața formării”, cât și precaritatea resurselor obligă la o unitate de acțiune spre țintele**, în continuă mișcare, **ale dezvoltării universitare de perspectivă, influențată definitiv de provocările variabile ale viitorului.**

Evident, **cu condiția respectării neabătute**, de către toți cei implicați, **a unor reguli majore - respectul față de sine, respectul față de ceilalți, și, mai ales, responsabilitatea pentru faptele proprii.**

Căci, mai mult ca-n alte organizații, **Universitatea se află nu doar în plină reformă, ci și într-o competiție acerbă**, cu partenerii de pe „piață” și, mai ales, **cu sine.**

Ca o organizație majoră bazată pe cunoaștere și inovare, **Universitatea trebuie să se reformeze continuu**, nu doar sub impulsul unor decizii manageriale, ci și ca o **asumare responsabilă a ideii progresului prin forțe proprii**, a voinței de a fi **racordat la nou**, la performanță.

Reforma – ca proces continuu de adaptare la realitate - **nu se poate face**, însă, **fără o gândire prospectivă și un comportament, viguros și tenace, în direcția schimbărilor.**

Orice **reîntoarcere în trecut nu poate să genereze progres**, astfel încât orice strategie universitară trebuie să dea **dovadă de mobilitate, de flexibilitate și inventivitate în adaptarea la schimbările adesea majore**, care pot să apară – iată, ca și în prezent - **într-o societate aflată, ea însăși, într-o evoluție permanentă complexă, cu multiple și variate interconexiuni.**

II. STRATEGIA UNIVERSITĂȚII ȘI CĂI DE REZOLVARE A OBIECTIVELOR PRIORITARE

Fără îndoială, **direcțiile strategice de acțiune nu pot fi scoase din contextul principalelor funcții** ale Universității contemporane: **formativă**, având un tot mai profund conținut social – economic, **inovativă** (sau de cercetare științifică), vizând generarea și valorificarea noului și a creație, **de mobilitate ocupațională, de protejare și de transmitere a culturii, de promovare activă a moralității și eticii profesionale** a membrilor comunității universitare și de **asigurare a continuității activității de formare**.

Pe de altă parte, **direcțiile strategice sunt influențate de obiectivul prioritar al unei Universități**, care trebuie să devină o instituție modernă, de anvergură, capabilă să realizeze, în timp, **cele trei tipuri de programe educaționale și științifice** – licență, masterat, și doctorat - în contextul integrării europene și al globalizării învățământului superior, ceea ce presupune, atingerea, treptată, a cât mai multe din țintele care vizează, printre altele, **restructurarea specializărilor, definirea competențelor** fiecărui nivel de calificare academică, **perfecționarea managementului universitar și introducerea celui al calității, modernizarea didacticii** universitare, **generalizarea și dezvoltarea tehnologiei informației și comunicării, managementul tuturor categoriilor de resurse, descoperirea domeniilor relevante de cercetare, programe alternative de formare și calificare, participarea la realizarea de programe la nivel regional sau european, asigurarea compatibilității programelor de formare – cercetare cu cele din alte instituții similare, internaționalizarea studiilor etc.**

În contextul amintit, **Obiectivele strategice ale ofertei manageriale** trebuie să se raporteze atât la elementele specifice pe care și le propun și alte instituții similare (în mare măsură, concurente) din țară, cât și la cele care sunt solicitate de piața zonală și națională și care pot garanta o anumită **sustenabilitate** a demersurilor universitare.

Căci, pentru viitoare echipa managerială, devin obiective **primordiale definitivarea și aprobarea tuturor documentelor universitare de bază care pot asigura evoluția viitoare a instituției și fundamentarea resetării tuturor planurilor de acțiune.**

Ele sunt **necesare și din perspectiva imediată a re-așezării pe baze legale și funcționale a Universității și a structurilor sale componente**, devenind astfel **documente – reper pentru evaluatori externi**, de la toate nivelele, **dar și puncte de plecare solide pentru definirea obiectivelor de viitor ale dezvoltării, pe termen lung**, a instituției.

De aceea, ele trebuie să **fructifice și toate ideile valoroase** – acumulate în cadrul amplului proces

de elaborare și selecție a planurilor manageriale de la nivel de facultăți sau de Universitate - **asigurând**, totodată, **coerența, convergența, continuitatea și realismul** de care este nevoie **în orice demers planificativ** derulat de jos în sus.

O astfel de strategie de dezvoltare este cu atât mai necesară, cu cât majoritatea fondurilor destinate dezvoltării învățământului și cercetării științifice universitare **se pot obține**, în această perioadă, **exclusiv pe bază de concurs de proiecte, fundamentate explicit pe aceste documente de planificare colectivă** a viitorului instituțional.

De asemenea, corelat cu acestea, este necesară și **elaborarea unor strategii sau planuri de activitate sectoriale**, care să fie **actualizate în permanență** și care pot constitui **documente de referință pentru alocările financiare, din resursele proprii sau atrase**.

Pe cale de consecință, **o sarcină majoră a structurilor manageriale**, de la toate nivelele, din Universitate **este aceea de a gândi derularea fiecărui demers didactic sau de cercetare sub forma unui proiect distinct**, care să evidențieze cu claritate **toate elementele care concordă la atingerea obiectivelor urmărite** – impactul sau relevanța socio-economică, grupul-țintă vizat, prioritățile și constrângerile, activitățile desfășurate, managementul asigurat, resursele necesare, rezultatele finale.

Doar în acest fel, se va putea asigura, așa cum susțineam anterior, **o planificare mai riguroasă a resurselor, urmărirea mai clară a utilizării lor** (și a efectelor obținute) și se vor crea condiții favorabile pentru **inițierea unor posibile colaborări sau finanțări**.

Căci, **oricine va veni în contact cu structurile Universității, va trebui să știe foarte clar intențiile acestora**, nivelul de la care se pornește și **ținta urmărită, activitățile** care pot să conducă la rezultatul final, **așteptările**, interesele și, mai ales, **prioritățile**.

În aceste condiții, **managementul de vârf va avea la îndemână un instrument modern de lucru**, care să-i permită **luarea, cu un grad sporit de certitudine, a unor decizii**.

Fără a avea pretenția de a epuiza toate ideile care **configurează contextul Strategiei de dezvoltare instituțională a Universității Tibiscus** și sub rezerva că **ele vor suferi modificările impuse de o dezbatere atentă și responsabilă în cadrul viitoarei echipe de conducere și a Senatului în integralitatea lui**, vă prezint, în continuare, câteva **teme de reflecție legate de posibilele căi de îndeplinire a dezideratelor** asumate:

1. EDUCAȚIA

a. Licența:

✓ În acest domeniu, se impune **structurarea planului de învățământ pe durata a 3 ani**, funcție de specializări și de rezultatul negocierilor inter-universitare, inclusiv apelând la **specializări mai „largi”, acoperitoare**, capabile să asigure **adaptarea mai facilă a absolvenților la cererile pieței** de muncă.

În acest sens, **curricula trebuie să fie elastică, deschisă inter-disciplinarității și formării vocaționale** a viitorului licențiat.

✓ Un **sprijin important în alegerea**, de către studenți, a **traseului profesional** trebuie să-l asigure **funcționarea**, la nivel de Universitate, a unui **Centrul / Departament de consiliere și orientare profesională pentru studenți și de prospectare a nevoilor de calificări** solicitate de piața muncii, evitându-se astfel costurile și finanțările inutile.

El trebuie să **conlucreze cât mai strâns cu Inspectoratul Școlar Județean** și cu principalele unități liceale din județ, inclusiv prin funcționarea unei **Info-caravane a consultanței și a orientării profesionale**, care să se **deplaseze în mijlocul elevilor** din anii terminali.

Funcție de opțiunile liceenilor, se poate asigura **pre-înscrierea acestora la facultățile din rândul Universității** și, la nevoie, **informarea și pregătirea lor preliminară** pentru admiterea și pentru integrarea în mediul universitar.

În etapa licenței, **Centrul amintit va identifica și dezvolta avantajele competitive**, în scopul **depistării și stimulării cererilor educaționale** cu potențial, în continuă creștere, în **domeniile de mare actualitate**.

Pe de altă parte, **planurile de învățământ și programele analitice vor fi cât mai flexibile**, pentru a se putea adapta cu ușurință (și cât mai rapid) **cerințelor integrării sociale**.

✓ Asigurarea unei **seriozități și calități sporite** în educația și formarea universitară se poate face prin **evaluarea periodică a studenților și cadrelor didactice**, în baza unor **principii și reguli cvasi-acceptate**, cuprinse într-un *Manual al calității*, care va fi **adaptat în permanență** la normele, standardele și evoluțiile de pe piața muncii.

Pentru a realiza o **mai rapidă integrare a absolvenților în mediul de afaceri**, dar și pentru a adecva cât mai bine curricula universitară la cerințele pieței, **se vor organiza** – în baza unor parteneriate stabile, dar și a unor proceduri bine definite – **activități didactice cu participarea unor specialiști** din producție.

De asemenea, **pentru a crește interesul organizațiilor pentru absolvenții noștri** - în

direcția integrării lor rapide în activitate - cât și pentru **a facilita o mai bună susținere financiară** a învățământului privat, se vor **promova și încuraja bursele de studiu oferite de către acestea**, cât și folosirea unor **contracte de finanțare a studiilor pentru angajații** lor care urmează cursurile universitare (sub forma unor investiții în pregătirea lor de specialitate).

✓ **Veniturile realizate din taxele de școlarizare** vor fi dirijate pentru **crearea fondului de investiții**, reparații și cheltuieli curente, dar și **pentru stimularea materială a cadrelor didactice**, cu deosebire a celor de la facultățile care contribuie la realizarea lor, dar și a celor **de la facultățile performante, tradiționale sau cu un prestigiu marcant** în lumea universitară.

✓ O problemă prioritară o va reprezenta și **afirmarea tot mai pregnantă a Universității ca un furnizor semnificativ de educație și formare profesională continuă**, sub toate formele, care să-i permită **să pătrundă**, cu șanse reale, **pe această nouă piață**, ce poate avea un suport financiar solid în **accesarea fondurilor structurale** specifice.

În acest sens, **se vor diversifica ofertele specifice de studiu**, se vor căuta **noi potențiali beneficiari**, se vor face toate **demersurile prin îndeplinirea condițiilor care validează acest statut**, inclusiv asigurând **o bază materială corespunzătoare**.

Din această perspectivă – și sub impulsul transformărilor semnificative pe care le-a suferit învățământul, în ansamblul lui, în perioada de pandemie – se poate lua în calcul, tot mai pregnant, ca, **beneficiind de suportul tehnic și organizatoric al facultății de profil**, și organizarea și funcționarea, mai ales pentru acest gen de piață, a unor **puncte de lucru în locații de interes**, inclusiv sub forma unor **Centre de susținere la distanță a învățământului și a educației sau pentru formarea continuă** în domeniul administrației, al economiei sau al **celor care pot genera**, pentru o perioadă de timp, **o cerere constantă și consistentă**.

În acest fel vom putea răspunde și **nevoii crescânde de cunoaștere din mediul rural și din economia ne-urbană**, ca o consecință a dezvoltării susținute a acestora, sub efectul atragerii unor fonduri.

✓ O idee majoră asupra căreia vom putea insista este cea a **inițierii și a susținerii parteneriatelor în diverse domenii de activitate**, cu predilecție în spațiul universitar.

Din această perspectivă, susținem fără tăgadă **posibilitatea participării la constituirea unor consorții universitare, interne sau internaționale**, care să completeze oferta noastră educațională și să asigure **o mai bună valorificare a tezaurului comun de cunoștințe și de resurse materiale**.

Pledăm, în consecință, pentru **inițierea unui consorțiu** – poate chiar la nivel zonal - **care să asigure o mai bună acoperire a problematicii dezvoltării locale și regionale**, și care să genereze **formarea de buni specialiști pentru mediul rural și al orașelor mici și mijlocii**.

De asemenea, se pot iniția **studii pentru definirea unor potențiale specializări**, care să

stârnească **interesul unor tineri din diaspora românească sau din Republica Moldova**, în acest sens **promovând toate formele de învățământ acceptate în spațiul european**, inclusiv învățământul la distanță, reluând astfel preocupări mai vechi ale universității noastre.

b. Masteratul:

✓ **Pregătirea masterală** trebuie dezvoltată, în opinia noastră, în direcția atingerii a cel puțin **două obiective:**

○ **Completarea pregătirii de specialitate**, în prelungirea studiilor de licență (masteratul profesional), ce va viza predominant pe absolvenții noștri

○ Crearea premiselor pentru **trecerea la o pregătire profesională și perfecționare pe varii domenii** de interes, în scopul asigurării unei baze trainice de **acumulări pentru viitoare studii doctorale** (masteratul științific).

Apreciem că **în conținutul acestor studii trebuie să se regăsească**, diferențiate și bine evidențiate, **două mari categorii de cunoștințe:**

○ care să asigure o **specializarea pe un profil mai îngust**, funcție de opțiunea personală a fiecărui cursant, și **care să aibă un pronunțat caracter practic**, rezultat printr-o mai strânsă colaborare cu mediul de afaceri

○ care să creeze premise pentru o **aprofundarea teoretică a unor probleme specifice**, menită să asigure fundamentul pentru o **cercetare de tip doctoral**.

În acest context, **trebuie definite acele direcții de aprofundare capabile să genereze oportunități de colaborare sau parteneriate** cu alte universități, inclusiv din străinătate.

✓ De altfel în opinia noastră, **masteratul nu trebuie să fie**, pentru nici unul din parteneri, **un scop în sine**, ci trebuie să creeze **cadru pentru integrarea studenților** – care își continuă studiile de licență sau care provin din mediul de afaceri sau din administrație - **în diverse sub-programe de cercetare** (ale catedrelor, departamentelor și institutelor de cercetare), în special **de tip aplicativă**, facilitând **scurtarea drumului dintre teorie și practică**.

✓ O propunere importantă, pe care o susținem cu tărie, ar fi și **organizarea studiilor masterale pe două cicluri**, fiecare **cu durata unui an** universitar.

În acest fel, în primul an se poate realiza o **pregătire superioară progresivă, suplimentară** celei acumulate în timpul celor 3 ani de facultate, iar al doilea an să se ajungă la o **specializare mai îngustă**, în baza unor „trasee” **educaționale alternative**, care să asigure o **trecere mai ușoară spre activitatea productivă** sau o **bază teoretică mai solidă pentru demararea studiilor doctorale**.

c. Doctoratul:

✓ **Un obiectiv esențial pe care** – din cauza unor condiții obiective –ni-l propunem doar pe termen lung este **obținerea statului de Instituție Organizatoare de Doctorat (IOD)**, menit să ne asigure îndeplinirea dezideratului de **a putea oferi** studenților noștri **un ciclu complet de pregătire** (licență – masterat - doctorat), contribuind, totodată, la **îmbunătățirea imaginii și a prestigiului profesional** al instituției, dar și la afirmarea calității proceselor educative.

În acest context, împărtășim punctul de vedere conform căruia **doctoratul** nu trebuie să mai reprezinte, neapărat, o consacrare profesională, ci **trebuie să constituie dovada unei calificări de vârf** (și o certificare a aptitudinilor pentru cercetare), care trebuie să se concretizeze în **contribuții personale originale, substanțiale și semnificative, la progresul cunoașterii științifice și, mai ales, al comunității** în care Universitatea își desfășoară activitatea.

Fiind la un nou început de drum, pledăm și pentru **găsirea unor soluții de organizare a unor doctorate în regim de cotutelă**, inclusiv prin promovarea **programelor doctorale interdisciplinare**.

d. Învățământul post – universitar

✓ Într-o societate care evoluează constant spre cunoaștere și inovare, **procesul educațional nu poate și nu trebuie să se încheie o dată cu finalizarea unei etape** din ciclul licență – masterat – doctorat.

Pe de altă parte, **ponderea cea mai mare a membrilor maturi ai unei comunități nu mai sunt integrați într-un sistem organizat de educare și formare**, eventuale demersuri cognitive fiind realizate sub impulsul unor **necesități de evoluție în carieră sau de re-orientare** spre o altă calificare.

De asemenea, prin mutațiile care au loc în spațiul relației școală – comunitate, **Universitatea nu își mai poate revendica statutul de unic furnizor de pregătire superioară**, care este **amenințat de alte formule organizatorice** constituite în acest scop.

Nu în ultimul rând, **la confruntarea cu imensitatea volumului de informații care năvălește înspre el** prin diverse canale (și, în special, prin intermediul ITC), **cetățeanul** – și, în special, cel care nu mai este integrat într-un sistem universitar organizat – **are nevoie de existența și funcționarea unui entități care să filtreze acest „șuvoi”**, reținând doar cunoștințele utile și necesare pentru atingerea dezideratului urmărit într-o anumită perioadă.

Acesta aspecte pot constitui un **argument suplimentar ca Universitatea** trebuie să-și asume și **rolul de sursă de formare continuă**, atât pentru tineri, cât și, **mai ales pentru adulți**, inclusiv **din**

perspectiva re-orientării profesionale și a reintegrării sociale a diverselor categorii de oameni.

Obiectiv care reiterează, o dată în plus, **nevoia integrării Universității în viața comunității, a unei permanente legături** - cu mediul de afaceri, cu organizațiile neguvernamentale și cu administrația – cât și **a adecvării continue a ofertei educaționale**, printr-o **organizare flexibilă și modulară**, la toate nivelele, a procesului didactic.

Cerință cu atât mai pregnantă cu cât, **privind retrospectiv spre istoria acestei Universități**, nu putem omite un **amănunt esențial**, care **poate constitui imboldul necesar pentru a persevera** în această direcție, respectiv faptul că **primii pași** în spațiul academic au fost făcuți **în cadrul unui Institut pentru Studii și Educație Permanentă**.

Ori, mai mult ca atunci, **această orientare ar trebui să renască**, evident sub o altă formă, **ca o activitate complementară celei universitare și după modelul Centrelor de formare** care funcționează, deja, pe lângă majoritatea actualelor instituții de învățământ superior.

✓ Pe cale de consecință, **atenția va trebui îndreptată și spre alte două obiective majore**, care condiționează atingerea dezideratelor anterioare:

○ **Accesarea sau atragerea unor resurse financiare complementare**, ceea ce impune, așa cum relevam anterior, **crearea unui Departament de atragere de fonduri, formarea unor echipe de profesioniști în scrierea de proiecte** (și stimularea lor corespunzătoare), încheierea de **noi parteneriate**, **o planificare financiară multi-anuală**, îmbunătățirea relațiilor cu administrația publică și, nu în ultimul rând, **asumarea rigorilor și a riscurilor** pe care le implică participarea la competiții.

○ **Îmbunătățirea bazei tehnico-materiale**, inclusiv **intensificarea preocupărilor pentru funcționarea unui campus universitar**, uzitând, în acest sens, de toate resursele care pot fi mobilizate pe termen scurt și mediu.

Obiective care par extrem de dificile, dar care pot fi atinse prin strădaniile colective, **printr-un management financiar performant**, prin inițierea unor **parteneriate reciproc avantajoase**, inclusiv prin funcționarea eficientă **a colaborării cu foștii noștri studenți**.

Personal, sunt conștient că acest obiectiv este extrem de greu, dar având în spate **experiența unor proiecte investiționale majore**, încununată de izbândă, sunt **îndreptățit să încerc realizarea lor**, evident cu sprijinul, priceperea și, mai ales, eforturilor tuturor.

e. Învățământul la distanță și cu frecvență redusă

✓ Așa cum susțineam și anterior, **o componentă a pregătirii de bază**, a celei post – licență și, mai ales, a educației permanente poate să o reprezinte **învățământul deschis la distanță (IDD) sau cel frecvență redusă (IFR)**, ce devin, tot mai mult, **vectors ai imaginii universității** ce-l promovează.

Calitatea IDD depinde, însă, de **calitatea tehnologiei didactice**, a suporturilor și a corpului profesoral care-l susține.

În acest sens, apreciem că, în perioada imediat următoare, trebuie analizată și **susținută înființarea unui Centru de Învățământ Deschis și la Distanță, adaptat standardelor ce guvernează această tehnică de învățământ**, ce ar putea funcționa, între anumite limite, și ca un **Centru de Comunicare pentru Dezvoltare Comunitară**, finanțabil prin programe internaționale.

De altfel, considerăm că **structura Universității**, dublată de **dotarea ei actuală**, și, mai ales, de **mutațiile care pot să apară** – în urma crizei sanitare – **la nivelul organizării și funcționării învățământului superior** din România, pot asigura **premise pentru adoptarea și adaptarea rapidă a acestui tip de învățământ**.

În plus, **promovarea IDD va permite și posibilă internaționalizare a studiilor și a cercetării**, cât și, mai ales, **pătrunderea în spațiul rural din regiune**, acolo unde estimăm că **există rezerve** - nevalorificate îndeajuns - **de solicitanți de programe educaționale**.

De aceea, **prin combinarea IDD cu IFR, se va putea realiza o scădere a presiunii financiare asupra posibililor candidați**, cu efecte pozitive asupra creșterii numărului acestora.

Iar **veniturile realizate din taxele de școlarizare** obținute în acest mod **vor putea fi dirijate**, cu prioritate, **spre perfecționarea tehnologiei didactice și stimularea materială a cadrelor didactice** (inclusiv pentru acordarea drepturilor de autor ale cadrelor care asigură elaborarea materialelor didactice), astfel încât activitatea depusă în cadrul Universității să devină mult mai atractivă din punct de vedere financiar.

f. Pregătirea, perfecționarea și evaluarea personalului didactic

✓ Conștienți fiind că un rol major în procesul educării îl are personalul didactic, o **preocupare prioritară rămâne asigurarea și susținerea unei evoluții structurale și calitative a personalului didactic**, care influențează inclusiv prestigiul instituției de învățământ superior.

Apreciem că este nevoie ca **toate cadrele didactice să urmeze Programe de pregătire didactică, metodică, socio-pedagogică și managerială**.

De asemenea, la nivelul Universității ar trebui făcute **demersuri pentru sprijinirea cadrelor didactice în deprinderea conducerii calculatorului, în însușirea unor limbi de circulație internațională sau în acumularea de cunoștințe și deprinderi manageriale** (eventual cu aportul cadrelor didactice de la facultățile de profil).

Nu trebuie omis nici faptul că **performanța se poate obține și prin însușirea bunelor practici și prin contactul cu cei mai buni**, motiv de a stimula **organizarea unor schimburi de experiență cu instituții similare**, din țară sau străinătate, care pot constitui apoi **premise favorabile**

pentru viitoare cooperări.

✓ Pe de altă parte, prin **stimularea diverselor programe externe** de parteneriat și cooperare, cât și prin **crearea** – inclusiv din contribuții private – a unui **Fond autonom cu destinație specială** trebuie susținute **finanțarea mobilităților externe, a documentării și a participării active la diferitele organisme și instituții științifice și academice internaționale** și, mai ales, a perfecționării profesionale și a cercetării științifice fundamentale și aplicative.

Pentru a utiliza eficient posibilele resurse în acest domeniu, pe lângă Cancelarul și Consiliul Științific al Universității **se va organiza și Centrul de management al programelor și al cercetării universitare**, ce va asigura inclusiv crearea unei **Baze de date, coerente și transparente**, capabilă să sprijine și evaluarea personalului universitar.

✓ Apreciem că **motivarea resurselor umane** trebuie legată cât mai strâns de **aplicarea unor criterii de evaluare calitativă, standardele de calitate devenind standarde prioritare ale finanțării** proceselor didactice, academice de educație și cercetare.

g. Studenții

✓ Fără îndoială, **studenții Universității constituie ținta tuturor eforturilor** noastre, manageriale și didactice, de perfecționare a activității educaționale, **menite să le asigure nu doar o pregătire superioară**, ci mai ales, **șanse sporite pentru o integrare cât mai rapidă și mai bună pe piața muncii.**

În acest context, **pentru a evita apariția unor probleme majore de plasament și absorbție**, dar și pentru a elimina eventualele costuri neeconomice și inutile (salarii, burse, regii, utilități, ș. a.), este necesar **să privim prezența tinerilor în spațiul universitar ca pe un tot unitar**, rezultatul final depinzând, în acest sens, de **asigurarea unor intrări și ieșiri optime din sistem.**

Nu trebuie să ne limităm doar la ieșirile din sistem, ci trebuie să fim **preocupați mai ales de o prospectare cât mai corectă a cerințelor pieței.**

Apreciem că **semnalele acesteia trebuie corelate cu „oferta” de candidați**, astfel încât **„materia primă” asupra căreia trebuie să intervenim să fie de o calitate cât mai bună**, cu **așteptări și aspirații în deplină concordanță** cu procesul didactic și **cu obiectivele pe care le putem asuma.**

În fapt, **o bună pregătire și o educație superioară** presupun nu doar o **bază tehnică de calitate** și un suport logistic modern, ci și un staff academic adecvat și **oportunități sporite pentru alegerea traseelor de specializare.**

✓ **Propunându-ne să devenim o universitate deschisă**, este important ca, în limita posibilităților, **să diversificăm oferta de sprijin a studenților merituosi sau cu probleme sociale și să**

îmbunătățim condițiile materiale de studiu, prin continuarea reabilitării spațiilor de învățământ existente și prin investiții noi.

Deși este dificilă alocarea unor resurse majore în această direcție, **studenții sau candidații noștri trebuie să poată sesiza eforturile pe care le facem, preocuparea pentru stimularea performanței și pentru ajutorarea celor cu situații deosebite**, răsplătind, și în acest fel, eforturile financiare ale acestora de a frecventa Universitatea noastră.

✓ **Un atu permanent al Universității l-au reprezentat relațiile deosebite stabilite între studenți și cadre didactice, deschiderea față de problemele acestora**, sprijinirea celor care desfășurau, în paralel, diverse activități sau cursurile altor facultăți.

O asemenea deschidere și atitudine trebuie menținută și pe mai departe, fără a face însă rabat de la calitatea învățământului și de la exigența specifică școlii superioare.

În acest sens, **printr-o consultare și comunicare permanentă** – inclusiv prin evaluarea procesului didactic de către studenți – **va trebui să optimizăm de așa manieră programul și programele de studiu**, încât aceștia să fie **atrași spre o prezență corespunzătoare** la școală, **suplinind eventualele absențe prin utilizarea unor mijloace electronice de interacțiune cu cadrele didactice.**

Va trebui ca **paginile web ale facultăților să fie interactive și să fie o parte componentă a procesului didactic**, cu atât mai mult din perspectiva utilizării învățământului la distanță și a celui cu frecvență redusă.

Nu în ultimul rând, **funcție de impactul pe care pandemia îl va avea** - legat de funcționarea învățământului superior – **putem să gândim o îmbinare și mai pronunțată a învățământului la sală cu cel online**, valorificând pe deplin atuurile fiecăruia dintre ele.

✓ Este important ca **studenții noștri să fie parte activă în întregul proces didactic**, prin **implicare în procesul de învățământ, în viața internă a facultăților și a Universității, în activitatea de cercetare, în relația**, pe multiple planuri, **cu comunitatea.**

✓ În acest context, **vor trebuie experimentate și aplicate cele mai adecvate moduri de desfășurare a activității didactice**, a celei de practică productivă și a cercetării aplicative, în cadrul unor colective mixte, **pentru a valorifica potențialul creator al tinerilor, dorința lor de afirmare și a-le oferi**, în același timp, **șansa unei mai facile integrări**, după absolvirea facultății.

✓ Există acum posibilitatea ca **să atragem în rîndul formatorilor și specialiștii de marcă din mediul economic, social, administrativ, juridic etc., reducând astfel drumul între teorie și practică**, dar și **între viitorii absolvenți și posibili lor angajatori.**

✓ **Studenții noștri trebuie să fie membri importanți ai comunității noastre academice, parteneri în procesul didactic și buni colegi între ei.**

De aceea, **trebuie promovate și stimulate toate manifestările organizate de studenți sau**

pentru studenți, singuri sau în colaborare cu alți tineri, care să le permită **să-și afirme preocupările, aspirațiile, preferințele sau aptitudinile**.

De asemenea, este importantă **susținerea unor manifestări de tradiție**, inclusiv a celor de socializare, cu efecte revigorante în realizarea unor colective unite și puternice.

Nu în ultimul rând, **pot fi organizate și sprijinite schimburile de experiență** cu colective similare de la alte facultăți **sau vizitele de documentare**, menite a asigura o **cunoaștere reciprocă și legarea de colaborări și prietenii benefice** pentru viitor.

✓ **În măsura în care ei se vor simți**, cu adevărat, **studenți ai Universității noastre, se vor implica pe măsură și vor deveni**, cu siguranță, la absolvirea facultății, **cei mai buni și convingători „agenți de vânzări” ai ofertei noastre academice**.

✓

2. CERCETAREA

✓ Al doilea **element major ce definește o universitate este cercetarea științifică**, dezvoltarea tehnologică și inovarea și, în cazul nostru, **și actul de creație**, care trebuie să devină **mijloace importante ale promovării emblemei Universității**.

Din fericire, **dincolo de greutățile**, de tot felul, **în accesarea unor fonduri** naționale sau europene pentru stimularea și susținerea acestor activități și de influența lor pentru evoluția în cariera profesională, **la Universitatea Tibiscus au existat rezultate notabile** în acest sens, **inclusiv o bună tradiție**, ceea ce ne obligă la **regândirea și dezvoltarea unui mediu instituțional favorabil** stimulării creativității întregului corp didactic și la **inclusiunea unor tineri valoroși în echipele de cercetare**.

De asemenea, **activitatea de cercetare și creație trebuie să devină liantul Universității cu comunitatea**, ceea ce va presupune, printre altele, **atacarea unor teme majore**, de actualitate, cu care se confruntă societatea, **constituirea unor colective mixte, împreună cu alți specialiști**, și, mai ales, **inclusiunea în acestea a cadrelor didactice tinere, a studenților și masteranzilor**, facilitând astfel o posibilă **integrare**, mai rapidă și facilă, **a acestora în activitatea productivă**.

Pornind de la acest deziderat, trebuie să fim preocupați și de **dezvoltarea unor echipe de cercetare complexe, împreună cu entități economice**, de înființarea unor puternice **unități de cercetare științifică și creație**, care să aibă și menirea de **a interfera cu instituții similare** din țară și străinătate.

✓ Ca și în alte domenii de activitate, este importantă **crearea și aplicarea unui grup de indicatori capabili să stimuleze și să motiveze performanța**, asigurând posibilitatea unei **departajări salariale sau a veniturilor pentru cei care aduc**, prin cercetare și creație, **prestigiu și chiar resurse suplimentare**.

Ceea ce presupune, implicit, și o **reșezare a normelor didactice** astfel încât **să fie valorificate superior calitățile personale și potențialul fiecăruia**.

✓ Prin **participarea activă** – acolo unde este posibil - și **la programele de cercetare cu finanțare internă sau externă**, dar și printr-o **specializare mai pronunțată pe anumite domenii de interes**, trebuie să putem trece, în cel mai scurt timp, la **acreditarea unor centre de excelență**.

✓ Se impune ca **eventualele rezultate financiare ale cercetării și creației să fie dirijate spre stimularea autorilor și spre dotarea materială**.

✓ În spiritul **integrării și a unei prezențe tot mai active a Universității în viața comunității**,

cercetarea științifică, dezvoltarea tehnologică și inovarea trebuie să se completeze cu **sporirea preocupărilor pentru organizarea și funcționarea unor grupuri de consultanță și expertiză** pe domeniile de competență ale cadrelor noastre didactice, grupuri **capabile să ofere** – într-un cadru organizat – **servicii specifice**, la cerere, **unor organizații publice sau private**, contribuind astfel la **sporirea veniturilor, dar și a prestigiului profesional**, ale instituției dar și ale celor personale.

De altfel, apreciem că **membrii comunității noastre academice trebuie să-și definească**, ei înșiși, care sunt **domeniile principale de competență superioară**, cu care pot **intra în competiția tot mai acerbă de pe piața serviciilor profesionale**, incluzând aici și **activitatea de formare și perfecționarea profesională**, asigurată de organizații specializate în acest sens, care beneficiază de **finanțări care pot fi atrase și spre Universitate**.

✓ Este necesar **să facem mai mult și pentru stimularea activității de cercetare științifică și a creației**, prin **permanentizarea concursului de proiecte și instituirea** – la nivelul Universității – a **unui premiu anual pentru cercetare științifică**.

3. RELATIILE INTERNAȚIONALE ȘI IMAGINEA UNIVERSITĂȚII

✓ Integrată tot mai profund în viața comunității, **Universitatea trebuie să se manifeste ca un sistem deschis și cât mai permisiv la toate semnalele din mediul exterior**, prin interacțiuni și parteneriate cu diverse organizații din țară sau din străinătate.

Este important ca **indiferent de calea** - instituțională sau personală - **pe care aceste semnale ajung** la Universitatea noastră, să existe o **receptivitate maximă** și, funcție de conținutul acestora să se producă o **reacție cât mai promptă**, constructivă, **în baza unor proceduri bine definite** și însușite, **cu asumarea responsabilității pentru efectele derivate din acțiunile viitoare**, care se pot declanșa în acest fel.

Nu trebuie să ne fie frică **să devenim** – în baza calității de angajat al Universității – **purtătorii ei de imagine și de mesaj, promovându-i toate oportunitățile și apărându-i prestigiul și valorile** pe care se fundamentează în existența sa.

Din păcate, **pornind la acest nou drum cu un oarecare deficit de imagine**, generat de evoluțiile nefavorabile dintr-o anumită perioadă a existenței Universității, care trebui **înlăturat cu fiecare acțiune întreprinsă** de cadrele didactice, dar și, mai ales, de **studenți**, pe care trebuie să **îi transformăm, treptat, în vectori de comunicare pozitivă**.

✓ Fiecare membru al comunității academice trebuie **să-și valorifice atu-urile sale profesionale și relaționale** în stabilirea de **noi contacte**, care să conducă la **sporirea posibilităților noastre de integrare în societate și de internaționalizare a contactelor și colaborărilor**, în varii domenii de interes și de competență.

✓ Existența și funcționarea unui **departament distinct la nivelul Universității**, care să se preocupe de **promovarea relațiilor cu comunitatea internă și internațională** trebuie să depășească o anumită latură formală, care mai persistă mai ales la nivelul facultăților.

Apreciem că el trebuie să **asigure coordonarea și corelarea tuturor elementelor care concură la afirmarea unei imagini și reputații instituționale favorabile**, cât și **realizarea**, în timp și spațiu, a **unui marketing universitar adecvat, chiar agresiv**, fără a genera risipă de resurse.

În acest sens, **Departamentul va trebui să devină un centru activ de promovare a ofertelor academice și de atragere a studenților și colaboratorilor** la realizarea programelor de educație și cercetare, inclusiv prin **întreținerea și dezvoltarea paginii de internet în limbi de largă circulație** sau prin **prezentarea Universității în cadrul unor materiale publicitare bine structurate**, de preferat bilingve, **punându-se accent pe performanțele corpului didactic și ale studenților** (precum și a altor elemente capabile să genereze interes major și să atragă potențialii studenți și colaboratori).

✓ Nu trebuie uitat nici faptul că **prestigiul Universității cumulează și prestigiul profesional și activitatea celor cu care aceasta colaborează sau inter-acționează**.

Ne propunem, în acest sens, să **marcăm și să evidențiem public** – prin diverse forme - **toate personalitățile**, din țară și străinătate, **care au excelat sau excelează în principalele domenii de interes al facultăților** noastre (și care au influențat, astfel, decisiv progresul acestora) sau **care ne sunt parteneri sau mentori** în desfășurarea diverselor activități specifice.

Ei sunt sau pot deveni **cei mai convingători ambadori ai realizărilor și preocupărilor** noastre, cât și **purtători importanți de imagine**.

De asemenea, **trebuie amplificate afilierile la diverse organizații, profesionale sau de alt fel, din mediul universitar** (și nu numai), care pot asigura **diversificarea contactelor și promovarea intereselor** Universității noastre.

✓ Același lucru se poate afirma și despre **absolvenții noștri**, cu care **trebuie să păstrăm o legătură permanentă, ajutându-i în carieră sau oferindu-le o serie de facilități** dacă doresc să participe la **cursurile de masterat, la diverse programe** sau chiar să devină **cadre didactice** în Universitatea pe care au absolvit-o.

Ei pot reprezenta **exemplele cele mai elocvente și convingătoare ale valorii profesionale ale Universității**, putând deveni, la rândul lor, **mesagerii intereselor noastre și principalii colaboratori** pe diverse domenii de activitate.

Din acest punct de vedere, trebuie să **reevaluăm existența și funcționarea Asociației ALUMNI, care trebuie sprijinită**, atunci când este cazul, în **organizarea unor întâlniri de suflet**, cu diverse ocazii, **ale foștilor noștri studenți**, dar și în stabilirea de **noi contacte la**

locurile de muncă ale acestora.

✓ De altfel, apreciem că este nevoie de o **prezență mai activă a angajaților noștri în viața comunității**, prin **participarea** reprezentanților Universității la **diverse manifestări** (sau chiar prin implicarea în organizarea acestora), prin **întâlniri periodice cu factorii de răspundere** de la diverse niveluri sau **cu liderii de opinie** și chiar prin **demararea unor acțiuni de lobby**, pentru **apărarea sau sprijinirea intereselor proprii**, pe lângă diverse instituții importante pentru îmbunătățirea procesului nostru didactic.

✓ Pledăm, în special, pe **diversificarea legăturilor inter-personale dintre cadrele noastre didactice și reprezentanții altor instituții sau firme** din domeniul lor, astfel încât **fiecare angajat să facă parte**, într-un fel sau altul, **din rețele de competență**, care pot să le **sporească zestrea de cunoștințe**, dar și **numărul de contacte**, ce pot deveni, ulterior, benefice pentru Universitate.

✓ Cu atât mai mult **vom încuraja și sprijini contactele cu posibiii parteneri străini** sau acțiunile cu **participare internațională**.

✓ Din acest punct de vedere, va trebui să **crească vizibilitatea Universității**, inclusiv prin **prezența în baze de date internaționale**, pe diverse domenii de activitate, ceea ce va presupune și **intensificarea corespondenței cu organismele abilitate** în acest sens și grăbirea demersurilor care condiționează acest deziderat.

✓ Cât privește **promovarea la nivel național**, este importantă și **menținerea și amplificarea legăturilor cu administrația publică locală și centrală**, care poate să fie un **partener stabil și semnificativ**, contribuind astfel la **creșterea prestigiului instituției noastre**, la **sporirea numărului de posibile contacte** și, mai ales, la un **acces suplimentar la resurse**.

✓ În aceste condiții, apreciem că la nivelul Universității trebuie ca **structurile care se ocupă de acest gen de relații și de imaginea și promovarea ei să fie reunite într-un Departament pentru Relații Interne și Internaționale**.

4. MANAGEMENTUL UNIVERSITAR

✓ În contextul acestui document specific , **problema managementului universitar devine punctul cheie al programului de dezvoltare** a Universității pentru următorii 4 ani.

Teoretic, **un management activ și descentralizat poate genera un sentiment de responsabilitate** la nivelul facultăților, catedrelor și centrelor de cercetare, mai ales **în măsura în care planul strategic** - care trebuie pus în aplicare - **este fundamentat**, cum este și firesc, **pe planurile**

facultăților și pe direcțiile majore de dezvoltare ale Universității, schițate în Strategia proprie.

În realitate, **analiza surselor de finanțare a Universității noastre și structura numerică a acesteia** ne obligă la **asigurarea unui management mai nuanțat**, care să reflecte aceste ponderi și să asigure **o utilizare direct proporțională**, dar care să susțină și **interesele generale** (inclusiv printr-o echilibrare sau **compensare a resurselor financiare cu alte categorii de resurse**, adesea mai dificile de cuantificat).

Din această perspectivă, **nevoia de echilibru trebuie să se regăsească și în modul de organizare și funcționare a Senatului** universitar și a celorlalte organisme funcționale de la acest nivel, **în calitatea și imparțialitatea deciziilor** luate și **în urmărirea consecventă și responsabilă a obiectivelor** de ansamblu.

Ceea ce obligă, pe cale de consecință, și la **intensificarea preocupărilor managementului de la toate facultățile pentru a-și spori neconținut resursele**, adaptându-le la propriile obiective.

Personal, ca fost decan al uneia din facultățile cu resurse semnificative, **pledez pentru o anumită justiție și echilibru**, în măsura în care voi fi convins că **doar motivele obiective** – în ciuda tuturor eforturilor depuse - **împiedică unele colective să beneficieze** de diverse oportunități sau **de accesul la fonduri suplimentare !**

Îndrăznesc, însă, să sper că **o comunicare și o colaborare responsabilă pot să prevaleze în fața intereselor personale sau de grup**, care pot dăuna, în numeroase cazuri, intereselor generale.

✓ De aceea, **întreaga construcție instituțională și principială a programului managerial se fundamentează pe o comunicare și o informare permanentă**, sinceră și operativă, **în ambele sensuri**, **între toți factorii responsabili**, menite să asigure **o reacție promptă**, în deplină cunoștință de cauză, **la diverșii stimuli interni și externi.**

În acest sens, **funcționarea unei rețele Intranet poate să contribuie la optimizarea comunicării**, dar și a **circulației și evidenței documentelor**, diversele structuri academice devenind astfel **subsisteme de pregătire a deciziilor pentru centrul de management universitar**, localizat la nivelul Senatului, **în conexiune directă și continuă cu Consiliul de Administrație.**

Fără computerizare și fără programe adecvate - cu ajutorul cărora să fie **pregătite și aduse la cunoștință** tuturor membrilor comunității academice **deciziile, măsurile și proiectele** echipei de conducere – sunt **greu de realizat o evidență reală și un management performant**, inclusiv **din perspectiva delocalizării unor segmente de învățământ.**

Totodată, **trebuie intensificate preocupările pentru crearea bazele de date**, gândite să funcționeze **după o concepție unitară**, care să fie **utilizate de către toate facultățile și structurile universitare**, evitând schimbarea lor periodică sau întâmplătoare.

✓ Pornind de la aceste considerente, **apreciem că managementul academic trebuie conceput**

pe mai multe planuri, care trebuie să se susțină și să se întrepătrundă armonios:

a. Managementul administrativ

○ Indiferent de experiența acumulată și de calitățile și preocupările sale manageriale, **un cadru didactic universitar nu trebuie să se substituie administratorului** ca funcționar.

De aceea, la nivelul Universității trebuie să fim **preocupați pentru constituirea unui sector administrativ puternic**, priceput și preocupat, care să fie alcătuit **dintr-un Director General Administrativ, cât și din Administratorii de facultate** (facultăți), care să reprezinte **centre de comunicare și colaborare** cu structurile academice.

Aceste funcții **pot fi ocupate**, dacă este nevoie (sau cazul) și de către anumite **cadre didactice**, care pot și doresc să-și asume astfel de **responsabilități** și care vor fi **salarizate în mod corespunzător și pentru activitatea depusă în această direcție**.

○ Trebuie pornit însă de la ideea că **managementul administrativ se va fundamenta pe ideea separării și descentralizării activităților non-academice** și pe reorganizarea departamentelor **administrative**, în scopul **debirocratizării procesului academic și al reducerii costurilor serviciilor** administrative oferite.

○ De asemenea, se impune **organizarea ierarhică a managementului administrativ și îmbunătățirea comunicării acestui sector cu cel academic**, în scopul asigurării finanțării programelor didactice fără risipă de fonduri.

○ Pe de altă parte, indiferent de evoluția cadrului legislativ, **Consiliul de Administrație trebuie să rămână centrul dezbaterilor și al deciziilor privind utilizarea resurselor, dar și al evaluării efectelor** antrenate.

El nu trebuie să fie **doar partenerul**, reciproc interesat, **al managementului universitar**, ținând spre aceleași obiective, ci să redevină – în condițiile precarității resurselor din comunitate – **punctul cheie** al oricărei decizii, ce cântărește, cu înțelepciune și echilibru, **contribuția fiecărui demers la dezvoltarea de ansamblu a Universității**.

În plus, **existența unui compartiment de Audit Intern** și, în general, a activității de control, poate constitui o **verigă suplimentară de certificare a utilizării eficiente a resurselor**, dar și un **îndrumar pentru corectarea unor neajunsuri și găsirea unor soluții** optime.

○ În opinia noastră, **pentru evitarea aplicării aleatorii a unor decizii, pot fi elaborate Manuale interne de proceduri**, care să asigure și **compatibilizarea activităților academice cu cele administrative și să ofere soluții**, unanim acceptate, **pentru rezolvarea diverselor categorii de probleme / activități** din spațiul universitar.

○ În baza performanțelor individuale, se va acționa pentru ca **structurile administrative**

să devină, la rândul lor, **cât mai performante**, prin **calitatea și diversitatea serviciilor** oferite personalului academic și studenților, **eliminarea birocrăției** (prin informatizare), **creșterea disciplinei financiare** și a **eficienței** tuturor acțiunilor întreprinse.

b. Resursele umane

○ **Calitatea proceselor didactice depinde și de calitatea personalului Universității**, motiv ca acesta să fie **angajat și promovat pe baza criteriilor de valoare**.

În acest sens, mai ales din perspectiva realizării activității de promovare în carieră la nivelul fiecărei Universități, se impune **conceperea și publicarea unor proceduri clare**, care să se bazeze pe **criterii valorice obiective de promovare**, în care să **prevalenze profesionalismul**, calitățile didactice, **dorința de perfecționare**, moralitatea etc.

Trebuie răsplătite corespunzător fidelitatea față de instituție, implicarea, spiritul de inițiativă și de sacrificiu și responsabilitatea pentru propria carieră.

Nu în ultimul rând, **trebuie promovați și stimulați tinerii**, pregătirea și integrarea lor în activitatea instituției **sub directa îndrumare a unor mentori profesionali**.

○ **Standardele de calitate se cer aplicate indiferent de poziția ocupată în ierarhia din Universitate sau facultate sau de domeniul în care activează cel vizat**, iar **motivarea personalului va fi dependentă**, în mai mare măsură, **de calitatea și nivelul valoric atins**, renunțându-se, pe cât posibil, la principiul „venituri egale, la vechime egală”, **luând în calcul**, în schimb, și **evaluarea calitativă** – prin calificative anuale - **și contribuția adusă de fiecare la realizarea veniturilor** instituției, cât și efortul depus în acest scop.

Acestea trebuie **puse în strânsă corelare cu organigramele** diverselor structuri, **cu statele de funcții, cu regulamentele de organizare și funcționare** și, acolo unde este cazul, **cu fișele posturilor sau contractele individuale de muncă** – toate actualizate și adaptate obiectivelor curente.

Pentru funcțiile de conducere trebuie încheiate – inclusiv pornind de la programele cu care s-au câștigat alegerile – **contracte ferme de management**, esențiale pentru controlul îndeplinirii obiectivelor.

De altfel, periodic, **în ședințele de Senat sau de Consiliu de Administrație, trebuie analizat modul de îndeplinire, după caz, a sarcinilor de către conducătorii diverselor structuri academice sau administrative** componente ale Universității, pentru a se putea interveni în **rezolvarea problemelor** cu care se confruntă, pentru **corectarea neregulilor** și pentru **îndeplinirea programelor** asumate.

○ Pentru a valorifica experiența și cunoștințele acumulate, **trebuie realizată o politică de protecție a cadrelor didactice cu experiență**, care vor putea rămâne în activitate până la vârsta la care-și dovedesc încă utilitatea, **fără a împiedica, însă, promovarea cadrelor didactice în activitate sau**

ocuparea unor posturi vacante.

○ Pentru o mai bună integrare a cadrelor didactice și studenților în viața colectivității, trebuie susținută și **stimulată asociativitatea la diverse structuri non-guvernamentale, în cadrul Universității sau, mai ales, în exteriorul ei, multiplicând astfel posibilitățile de colaborare** cu diverse organizații publice sau private, inclusiv **șansele de accesare suplimentară a diverselor categorii de resurse.**

○ Este important, de asemenea, ca **fiecare micro-colectiv** ce compune comunitatea noastră academică (cât și aceasta în ansamblul ei) **să facă dovada unei unități de acțiune, a unei coeziuni sociale și a unei implicări fără rezerve în atingerea obiectivelor comune, un rol determinant** în acest sens **putându-l avea liderii și desfășurarea unor acțiuni de socializare sau de marcarea a unor evenimente** din viața personală sau a colectivului din care fac parte (inclusiv a unor sărbători tradiționale).

c. Infrastructura

○ **Asigurarea unei infrastructuri corespunzătoare, modernă și funcțională, reprezintă cea mai importantă problemă a managementului și condiția esențială pentru asigurarea unui confort academic adecvat și a unor performanțe superioare.**

Reiterând, este nevoie, însă, **de clarificarea urgentă a situației juridice a întregului patrimoniu al Universității** (și recuperarea eventualelor spații), de realizarea unui **inventar anual riguros al bunurilor din dotare și, mai ales, de elaborarea unui plan realist de investiții**, inclusiv prin **constituirea de parteneriate cu organizații care au un excendent de spații, ce pot fi atrase, cu minimum de resurse, în circuitul universitar.**

○ În baza strategiei proprii de dezvoltare și a opțiunilor manageriale pentru viitor, **spațiile care urmează a fi construite trebuie gândite multifuncțional, cu posibilități multiple de adaptare** (cămin - hotel, biblioteci virtuale, săli de conferință, săli multifuncționale, ș. a.) **și în strânsă dependență cu numărul utilizatorilor.**

○ Aceeași **flexibilitate** trebuie să se manifeste **și în alocarea spațiilor actuale sau viitoare, în funcție de orientările strategice** ale Universității, cerință care se va păstra și în privința spațiilor reabilitate.

○ **Punerea în valoare** a infrastructurii se va face **printr-o dotare și o modernizare corespunzătoare, în beneficiul mai multor facultăți**, care să asigure realizarea în bune condiții a activității didactice și a celei de cercetare.

Pe cât posibil **vor fi promovate și realizarea de parteneriate** – mai ales prin intermediul tehnologiilor informaționale și al comunicațiilor - **cu alte laboratoare performante din Timișoara** (dar și din alte centre universitare din țară și din străinătate), menite să asigure

constituirea unor adevărate rețele, cu efecte benefice pentru eficientizarea investițiilor făcute, **în cadrul cărora pot fi integrați și diverși reprezentanți ai mediului de afaceri sau ai administrației publice.**

- O preocupare sporită se va acorda și **asigurării investițiilor necesare pentru buna derulare a activității de creație sau de recreere și petrecere plăcută a timpului liber**, asigurându-se, în măsura posibilului, **multifuncționalitatea acestora.**

- Desigur, **facultatea** – ca structură de bază a Universității – **va avea posibilitatea să-și stabilească prioritățile investiționale, în limitele bugetului alocat.**

Autonomia facultății nu trebuie să pericliteze, însă, integralitatea Universității sau **realizarea unor obiective majore**, cu efecte pozitive asupra întregului proces didactic, **întregul prevalând intereselor părților.**

- Având valențe multiple, **publicațiile** – ca infrastructură de promovare și imagine - care apar în Universitate **vor trebui re-gândite și sprijinite**, pentru a li se asigura **recunoașterea academică** și pentru a putea fi **larg difuzate.**

- **Vom fi preocupați de o mai bună teaurizare a fondului de cunoștințe** – în format hârtie sau electronic - prin **consolidarea Bibliotecii** Universității și **colaborarea cu cele ale facultăților**, prin **realizarea unei biblioteci virtuale** și prin **revigorarea relațiilor** cu Biblioteca Centrală Universitară și **cu alte fonduri de carte.**

Este important ca **un tot mai consistent rezervor de cunoștințe să fie la îndemâna studenților și cadrelor didactice**, preocupându-ne, în acest sens, pentru **multiplicarea oricărei lucrări de interes major**, pentru sporirea și **diversificarea numărului de abonamente** la diverse publicații și chiar prin **arhivarea diverselor lucrări** (licență, disertație, studii etc.) **ale studenților și masteranzilor.**

El poate fi **pus în valoare și utilizat eficient printr-o mai bună popularizare** (inclusiv în sistem electronic), printr-o evidență facilă, dar corectă, și **printr-o deservire promptă și extrem de accesibilă.**

Din această perspectivă, cu sprijinul facultății de profil, trebuie gândită o adevărată **Strategie de informatizare a învățământului și a activității** din Universitate, nu doar pentru a **valorifica superior avantajele acestor tehnologii moderne**, ci și pentru a **fi în pas cu vremea și cu preocupările studenților**, și chiar pentru a **fi mai pregătiți pentru o eventuală nouă direcție modernă de desfășurare a învățământului superior.**

d. Finanțarea

- Evident că **fără o finanțare adecvată nu se poate vorbi de procese educaționale moderne și performante.**

Pentru învățământul privat, **sursa principală de finanțare vor rămâne taxele școlare,**

care trebuie să se păstreze la un nivel care să asigure un echilibru acceptabil între capacitatea de plată a studenților și nevoia de dezvoltare a Universității.

De aici apare și nevoia de a asigura o eficiență sporită a fiecărui ban investit, o alocare transparentă, cât și responsabilizarea fiecărui consumator de resurse.

În acest context, conducerea prin bugete și utilizarea managementului pe obiective pot contribui la sporirea responsabilității, dar și a stimulării celor ce realizează excedent sau atrag finanțări complementare.

În plus, instituirea unor criterii clare, a unor norme și a unor limite - care să stimuleze și să premieze, respectiv să penalizeze comportamentele subsistemelor Universității - va avea ca efect o mai bună gestionare a fluxurilor financiare.

- În condițiile limitării posibilităților de acces al fondurilor structurale, sursele financiare complementare trebuie să fie reprezentate de participarea la programe sau de parteneriatele cu susținere națională (sau internațională) și, mai ales, colaborarea cu mediul de afaceri, care poate să asigure încheierea unor contracte favorabile pentru Universitate sau obținerea unor sponsorizări sau donații.

În acest context, așa cum semnalăm anterior trebuie să mizăm și pe Asociația foștilor absolvenți - ALUMNI ai Universității noastre, care nu trebuie să mai rămână doar un proiect pe hârtie, ci să devină o realitate curentă, care poate să influențeze semnificativ nu doar dinamizarea contactelor cu comunitatea, ci și imaginea și prestigiul instituției, toate generatoare de posibilități sporite de atragere de colaborări – inclusiv de cercetare aplicativă - și de finanțări importante.

- Pentru a stimula o colaborare reciproc avantajoasă, trebuie gândit și utilizat un set de facilități în interiorul, dar și în exteriorul Universității, care să stimuleze găsirea și valorificarea unor surse noi de finanțare.

- Apreciem că trebuie să impunem un sistem echilibrat de utilizare a taxelor, prin definirea unui raport optim, bine fundamentat, între veniturile ce rămân la dispoziția facultăților și cele care sunt gestionate la nivel de institut (procente date din volumul încasărilor sau al taxelor, cheltuieli / student etc.).

- În măsura necesităților, va trebui să gândim și o politică echilibrată de angajamente financiare, care să poată susține rezolvarea unor investiții urgente, menite a realiza calitatea superioară a procesului de învățământ, cu condiția ca acestea să nu pericliteze siguranța funcționării de ansamblu a Universității.

*

Sunt ferm convins că membrii comunității noastre academice vor înțelege mesajul transmis prin acest program și vor gândi și decide cu mintea, rațional, ce este mai bine pentru viitorul Universității !

Desigur, suntem într-o competiție deschisă, dar cred, cu convingere, că pentru perioada pe care o parcurge Universitatea este nevoie, mai presus de toate, de o soluție managerială bazată pe certitudini, pe rezultate deosebite și pe continuitate, dovedite în conducerea unor instituții importante, pe o bună cunoaștere a realității în care își desfășoară activitatea, pe un sistem relațional capabil să dinamizeze integrarea în comunitate și a unui climat de lucru serios, benefic pentru toți.

Este motivul principal pentru care reafirm, cu fermitate, angajamentul de a candida pentru funcția de Rector, convins fiind că îndeplinesc toate condițiile pentru a ocupa, în perioada actuală, această poziție onorantă și a-mi asuma responsabilitatea de a da viață, împreună cu echipa Senatului și a Consiliului de Administrație, tuturor obiectivelor realiste cuprinse în programul managerial personal și în Strategia de dezvoltare a Universității.

Prof. univ. dr. Popovici Dumitru

