

# **PLAN MANAGERIAL**

pentru funcția de  
Rector al Universității „Tibiscus” din Timișoara  
pentru mandatul 2012-2016

**Conf.univ.dr. Corina MUȘUROI**

**TIMIȘOARA, 6 septembrie 2012**

## **Misiune asumată**

Consolidarea poziției Universității “Tibiscus” din Timișoara (*Universitatea*) ca universitate de cercetare și educație în spațiul universitar național și european, dezvoltarea unui mediu academic dinamic, creativ, care să stimuleze dezvoltarea profesională a cadrelor didactice și studenților, creșterea factorului de impact a instituției în comunitatea locală, regională și națională.

Conform legii, Universitatea „Tibiscus” din Timișoara este o instituție de învățământ superior, persoană juridică de drept privat și de utilitate publică, parte a sistemului național de învățământ.

*Universitatea* funcționează potrivit principiului autonomiei universitare, bazat pe cadrul legal conferit de Constituția României, Legea Educației Naționale, Carta Universității „Tibiscus” 2012 și reglementările proprii.

*Universitatea* este membră a Alianței Universităților pentru Democrație (AUDEM), este membră a Asociației Universităților Europene (AUE) și este membră a comunității europene Erasmus, prin dobândirea Chartei Erasmus în anul 2007. Rectorul *Universității* este membru al Consiliului Național al Rectorilor (CNR).

Adoptarea Cartei 2012 a Universității „Tibiscus” din Timișoara reprezintă un pas important în modernizarea structurii *Universității*, conform cerințelor impuse de revoluționarea învățământului superior românesc. Structurile de conducere s-au modificat, raportul dintre acestea este stabilit de Carta universitară 2012, astfel că sistemul de conducere trebuie adaptat noilor reglementări. În acest context, din poziția de rector voi acționa astfel încât noul proces de conducere să fie operațional și să existe relații de colaborare armonioase între structurile *Universității*.

## **Misiunea Universității „Tibiscus” din Timișoara**

În calitate de rector al Universității „Tibiscus” din Timișoara îmi voi asuma public responsabilitatea pentru îndeplinirea misiunii și a obiectivelor universității.

Conform Cartei, **Misiunea *Universității*** constă în:

- a) promovarea învățării, educației, cunoașterii și științei, prin activități didactice și de cercetare în beneficiul societății, dezvoltarea liberă, integrală și armonioasă a individualității umane, formarea unor personalități autonome, educarea spiritului antreprenorial, a participării cetățenești active în societate, incluziune socială și angajare pe piața muncii;

- b) furnizarea unei oferte educaționale de nivel internațional, prin programe de studii universitare, postuniversitare, de formare continuă și alte forme de educație, de înaltă calitate, care să contribuie la generarea unei resurse naționale competitive, capabile să acționeze și să se adapteze eficient la realitățile societății actuale și viitoare;
- c) susținerea fermă a procesului de dezvoltare economică, socială, științifică și culturală a comunității locale, regionale și naționale prin implicare directă, în acord cu nevoile și solicitările acestora;
- d) promovarea unui învățământ orientat spre creativitate, bazat pe competențe și abilități de utilitate directă pentru societate;
- e) promovarea unui învățământ centrat pe student.

**Obiectivele *Universității* sunt:**

- a) asigurarea oportunităților de învățare și cercetare prin oferta educațională a facultăților componente, la nivel de studii universitare, postuniversitare și alte forme de educație și formare profesională;
- b) promovarea cunoașterii teoretice și aplicative, prin activitate didactică, de cercetare și prin alte mijloace, la standarde înalte de calitate, precum și crearea de facilități corespunzătoare acestui scop;
- c) afirmarea *Universității* în spațiul învățământului superior și promovarea acesteia ca instituție de învățământ atractivă pentru studenți și cadre didactice, din țară și din străinătate;
- d) garantarea libertății academice și utilizarea liberă a cunoștințelor.

## **Managementul calității**

În contextul în care România face parte din Uniunea Europeană, trebuie să fim conștienți că doar activitatea profesională responsabilă și de calitate poate conduce la realizarea unei economii prospere a țării, care să asigure definirea ei ca entitate distinctă în configurația regională și europeană. În acest context, învățământul universitar, ca parte a învățământului general, trebuie să promoveze realizarea unei conduite orientate spre calitate în educație, nu doar sub aspectul prestației ci prin integrarea nevoii în cultura națională.

În această direcție voi urmări următoarele obiective:

1. dezvoltarea unei culturi a calității în *Universitate*, în rândul studenților și a cadrelor didactice,

2. asigurarea pregătirii profesionale performante a studenților, pentru a putea răspunde cerințelor economiei naționale și din Uniunea Europeană;
3. eficiențizarea activității în toate structurile și compartimentele *Universității*;
4. creșterea continuă a calității prestației universitare;
5. alinierea a standardele instituțiilor de învățământ superior europene în privința managementului universitar, în vederea creării unei dimensiuni internaționale a *Universității*;
6. creșterea încrederii comunității locale, regionale și naționale în capacitatea *Universității* de a presta o activitate de învățământ performantă.

### **Întărirea imaginii Universității „Tibiscus” din Timișoara**

Imaginea Universității „Tibiscus” din Timișoara, câștigată în cei 20 de ani de existență, trebuie câștige o recunoaștere valorică din partea mediului socio-economic în care ne desfășurăm activitatea.

Numele *Universității*, sloganul acesteia, trebuie popularizate prin acțiuni concrete și convergente de imagine: materiale scrise de promovare, site web universitate, departamente, facultăți și centre, materiale audio-vizuale, prezență în media locală, națională și internațională, acțiuni concentrate de natură academică, de cercetare sau de implicare directă în societate etc.

### **Cercetarea științifică**

Obiectivele activității de cercetare științifică au ca scop câștigarea de piețe educaționale și noi zone de pe piața muncii. În acest scop voi întreprinde acțiuni pentru:

1. transformarea *Universității* într-o instituție recunoscută în domeniul cercetării-dezvoltării, care să asigure cadrul optim de manifestare cadrelor didactice și studenților în activitatea lor de cercetare;
2. atragerea de fonduri prin proiecte și contracte de cercetare;
3. creșterea ponderii de implicare în activitatea de cercetare a studenților masteranzi, cu valorificarea directă a rezultatelor acestora;

În acest vor promova acțiuni cum sunt:

- > susținerea financiară de către *Universitate*, a proiectelor finanțate din Fonduri Structurale sau transfrontaliere aflate în desfășurare, până la rambursarea cheltuielilor efectuate de către autoritatea finanțatoare;
- > susținerea prin sprijin financiar parțial sau integral, după caz, a activității de publicare a rezultatelor cercetării în reviste publicate în străinătate și în volumele conferințelor internaționale de prestigiu;
- > sprijinirea cadrelor didactice care publică articole cotate ISI, prin plata cheltuielilor aferente (taxe de publicare, taxe de înregistrare la conferințe, costurile deplasării, etc.) din venituri proprii *Universității*;
- > stimularea depunerii de aplicații pentru proiecte de cercetare naționale și internaționale, prin introducerea unor criterii corespunzătoare de recunoaștere a acestora în grilele de evaluare a cadrelor didactice și cercetătorilor;
- > încurajarea activităților desfășurate în echipe interdisciplinare de cercetare, prin sprijinirea accesului tuturor cadrelor didactice și cercetătorilor la infrastructura proprie, precum și la infrastructura partenerilor din țară sau din străinătate pe baza unor acorduri, convenții de colaborare sau de parteneriat;
- > sprijinirea organizării în *Universitate* de conferințe internaționale, în special acolo unde publicația facultății are o cotație atractivă pentru participanți;
- > internaționalizarea colectivelor redacționale și de recenzie;
- > realizarea unei baze de date on-line pentru realizarea și actualizarea raportărilor referitoare la cercetarea științifică, cu scopul de a cunoaște realitatea la zi și de a putea raporta rapid și exact datele privitoare la această activitate;
- > repartiția sarcinilor în *Universitate* astfel încât activitatea administrativă să nu aducă prejudicii timpului ce trebuie alocat cercetării, în cazul cadrelor didactice care dețin responsabilități de acest gen.

## **Educația**

În privința educației, obiectivele vizate de mine pentru următorii patru ani sunt:

- creșterea calității educației la nivelul celor două cicluri organizate de *Universitate*, licență și masterat, prin oferirea unor programe de studiu

moderne, inovatoare, adaptate nevoii de cunoaștere a studentului, care să ofere un proces educațional creativ, de tip formativ, centrat pe rezultatele învățării și pe crearea de competențe profesionale și transversale, și care conțin cele mai noi cunoștințe generate de către componenta de cercetare a *Universității*;

- modernizarea procesului didactic prin utilizarea pe scară largă a celor mai noi tehnologii educaționale;
- creșterea preocupării pentru dezvoltarea și susținerea unor programe de studiu și a unor servicii educaționale la nivel postuniversitar și de formare continuă de înaltă calitate.

În vederea realizării obiectivelor prezentate voi acționa prin:

- susținerea preocupării tuturor departamentelor și facultăților *Universității* pentru accesarea către categoriile superioare de ierarhizare (A, B) a programelor de studii din *Universitate*;
- trecerea de la un act didactic bazat pe reproducerea de cunoștințe la unul bazat pe crearea de cunoștințe într-un parteneriat profesor-student;
- sprijinirea departamentelor în scopul asigurării unui proces educațional de calitate, prin continua actualizare a lucrărilor de laborator și a proiectelor, în vederea compatibilizării lor cu viziunea de pe piața educațională globală și a mediului socio-economic;
- preocuparea pentru continua modernizare a conținutului procesului de învățământ, prin ajustarea planurilor de învățământ și a programelor analitice, în sensul restructurării și alinierii permanente la standardele și cerințele în continuă evoluție a sistemului de învățământ și pieței muncii;
- sprijinirea dezvoltării domeniilor de studiu moderne, precum și a unor specializări în acord cu dinamica socio-economică și cu cererea de specialiști pe piața muncii;
- corelarea programelor de studiu de la nivel licență și master pentru asigurarea coerenței curriculare;
- introducerea de cursuri de antreprenoriat pentru studenți, pentru a facilita inserția acestora pe piața muncii și ca angajatori nu doar ca și angajați;
- introducerea de cursuri de metode de cercetare și proprietate intelectuală pentru toți studenții, pentru a facilita atragerea acestora spre cercetarea științifică;

- susținerea desfășurării unor programe de studii masterale moderne, interdisciplinare, realizate în colaborare regională sau internațională. Acestea se vor finaliza prin acordarea de diplomă dublă sau de diplomă multiplă;
- încurajarea mobilităților internaționale pentru predare și învățare, atât pentru cadre didactice cât și pentru studenți, ca element important al afirmării *Universității* în spațiul educațional național și european;
- dezvoltarea de programe de studii atractive și implicarea mediului economic în organizarea acestor programe pentru creșterea gradului de ocupare a capacității de școlarizare;
- înființarea unei edituri proprii a *Universității*.

## **Resursele umane și materiale**

În viziunea mea, prioritatea absolută pentru următorii 4 ani o constituie investiția în resursa umană. În vederea valorificării și dezvoltării acesteia voi acționa prin următoarele:

- o politica managerială care să asigure posibilitatea majorării veniturilor nete ale personalului de cercetare, didactic și administrativ, prin atragerea de fonduri suplimentare din activități de cercetare, consultanță, servicii și asistență de specialitate etc;
- dezvoltarea resursei umane prin elaborarea unor planuri de dezvoltare a carierei a personalului academic și de cercetare, consilierea tinerilor în realizarea acestor planuri și introducerea mentorilor;
- dezvoltarea unui plan de pregătire constantă și continuă a personalului didactic și de cercetare, de participare activă la activități de formare continuă;
- reactualizarea grilelor interne de evaluare a personalului didactic și de cercetare din *Universitate*;
- definirea clară a fișei postului pentru personalul didactic și administrativ, pentru asigurarea transparenței încărcării și pentru utilizarea eficientă a resursei umane;
- optimizarea organigramei și schemei de personal;
- acordarea unor salarii diferențiate în funcție de performanță pentru toate categoriile de personal;
- asigurarea posibilităților de promovare pentru toți cei care satisfac grila internă a *Universității*, precum și cea stabilită la nivelul sistemului național de învățământ;
- sprijinirea procesului de abilitare a cadrelor didactice și de cercetare;

- măsuri în vederea respectării *Codului deontologic și de etică al Universității*;
- colaborarea cu *Adunarea oamenilor muncii* pentru negocierea și semnarea contractului colectiv de muncă, precum și în alte chestiuni care vizează problemele de personal din *Universitate*;
- respectarea principiului de diversitate, șanse egale, dreptate socială, corectitudine și de prestigiu al valorii umane.

În ceea ce privește resursele materiale voi urmări:

1. asigurarea cadrului intern optim de dezvoltare profesională, prin asigurarea de resurse financiare din venituri proprii ale *Universității*, pentru susținerea eforturilor de creștere a vizibilității internaționale a cercetării proprii sau efectuate în colaborare;
2. susținerea la nivel instituțional a eforturilor de atragere de resurse prin proiecte finanțate național sau internațional, prin demararea unor acțiuni de valorificare a rezultatelor cercetării;
3. atragerea de venituri inclusiv prin activități terțiare, astfel încât resursele financiare ale *Universității* să nu se limiteze doar la taxele de studiu, ci să vizeze și alte surse cum sunt:
  - a. dobânzi, donații, sponsorizări;
  - b. granturi, proiecte, contracte și finanțări acordate pe bază de competiție;
  - c. fonduri provenite din valorificarea rezultatelor cercetării și inovării;
  - d. fonduri rezultate din prestări de servicii;
  - e. fonduri atrase prin programe ale Uniunii Europene.

## **Managementul universitar**

Legătura strânsă dintre universități și competitivitatea economică la nivel regional determină dezvoltarea economică regională și a sistemelor regionale inovatoare.

Universitățile sunt forța determinantă pentru creșterea economică a unei regiuni și cheia pentru supraviețuirea într-o economie din ce în ce mai competitivă și globalizată. Provocările pe care universitățile le întâmpină definesc modul în care ele trebuie să fie conduse pentru a răspunde flexibil și rapid.

Structura de management a *Universității* se va baza pe transparență, implicare, modernism și comunicare și munca în echipă.

În acest sens voi urmări următoarele obiective:

- > realizarea unui management colaborativ și transparent;
- > modernizarea managementului academic, al cercetării și al calității, adaptarea lor la noile provocări internaționale;
- > susținerea și întărirea resursei umane a *Universității*, ca element primordial în creșterea capacității instituționale și în dezvoltarea sa sustenabilă.

Principiile acțiunilor manageriale vor fi:

- exercitarea unui management vizionar, care să acționeze proactiv și nu reactiv;
- exercitarea unui management participativ, care să promoveze un climat de colaborare deschisă, bazat pe principii etice și morale, conducând la performanță universitară;
- exercitarea unei management bazat pe obiective asumate și urmărite la fiecare nivel de decizie;
- optimizarea structurii administrativ-funcționale a *Universității* și a utilizării resurselor sale, pe baza planurilor strategice și operaționale actualizate anual;
- descentralizarea sistemului decizional și a resurselor financiare până la nivelul departamentelor, însoțită de responsabilizarea directorilor de departament;
- reducerea birocrăției și asigurarea transparenței, prin simplificarea fluxurilor informaționale și a procedurilor aplicate.

Acțiunile vizate pentru realizarea unui management al calității sunt:

- realizarea unor proceduri suficient de clare și de concrete, încât să poată fi și aplicate la toate nivelurile în *Universitate*;
- definitivarea procedurilor de evaluare calitativă a activității la toate nivelurile și în toate structurile *Universității*, în conformitate cu prevederile legii privind asigurarea calității în educație;
- monitorizarea și îmbunătățirea proceselor de evaluare, revizuire și dezvoltare a programelor de studiu, în vederea asigurării celor mai înalte standarde de calitate.

### **Acțiuni privind informatizarea**

- Realizarea unui serviciu informatic integrat, la nivel de universitate, care să cuprindă:
  - sistem integrat informatic universitar;
  - gestionarea integrată a studenților și a rezultatelor lor profesionale;

- gestionarea resurselor umane: cadre didactice, cercetători și personal academic;
- sistemul de management educațional;
- gestionarea proiectelor de cercetare-dezvoltare-inovare gestionarea rezultatelor cercetării;
- gestionarea achizițiilor de produse și servicii în universitate;
- gestionarea integrată a sălilor de curs/seminar în vederea asigurării unor condiții optime de elaborare a orarului activităților didactice;
- gestionarea bazei materiale și infrastructurii *Universității* în scopul asigurării resurselor pentru activitatea de cercetare și cea didactică, dar și pentru generarea de venituri proprii;
- managementul financiar-contabil general al *Universității*.

### **Relații internaționale și colaborarea cu mediul socio-economic**

Colaborarea internă și internațională va fi promovată prin următoarele acțiuni:

- creșterea eforturilor de internaționalizare a *Universității*, prin colaborare cu universități din spațiul european și nu numai;
- sprijinirea prioritară a proiectelor de colaborare internațională care conduc către programe de studiu de tip diplomă dublă sau diplomă-multiplă;
- susținerea mobilităților studenților și cadrelor didactice, prin intermediul diverselor proiecte internaționale disponibile;
- susținerea mobilității cercetătorilor, prin stabilirea de parteneriate, de tip ERASMUS;
- stimularea primirii de cercetători din străinătate;
- atragerea de personalități marcante din străinătate spre colaborarea cu *Universitatea* și acordarea unor titluri de *Profesor Honoris Causa* celor cu merite deosebite în promovarea relațiilor de colaborare;
- înființarea *Centrului de Informare și Consiliere a Studenților* pentru ghidarea parcursului profesional al studenților pe durata studiilor;
- continuarea colaborării *Universității* cu administrația locală, regională și națională, în scopul elaborării politicilor de dezvoltare regională pe domeniile de expertiză.

## Imagine și comunicare

În viziunea mea, imaginea *Universității* trebuie promovată atât în țară cât și în străinătate, pentru corectă sa poziționare pe harta universităților mondiale.

Brand-ul *Universității „Tibiscus”* din Timișoara împreună cu toate elementele grafice constitutive trebuie promovate cu consecvență, atât prin mediul on-line, cât și prin materiale scrise sau specifice altor media, cel puțin în limba engleză, pe lângă limba română.

Comunicarea și informarea atât în interior, cât și în exterior a activităților *Universității*, corelată și realizată profesionist va contribui la întărirea identității acesteia.

În acest sens voi urmări următoarele obiective:

- > crearea sentimentului de apartenență la *brand-ul Tibiscus*, atât în rândul studenților și angajaților actuali, cât și în rândul foștilor absolvenți și angajați;
- > întărirea mărcii *Tibiscus* prin acțiuni concrete și convergente de imagine: materiale scrise de promovare, site web universitate, departamente, facultăți și centre, materiale audio-vizuale, prezență în media locală, națională și internațională, seminarii și conferințe etc.;
- > comunicarea justă și corectă atât în interiorul *Universității*, cât mai ales în exterior.

În vederea îndeplinirii obiectivelor propuse voi acționa prin:

- promovarea *Universității* în scopul atragerii de studenți străini și de parteneriate de cercetare;
- popularizarea imaginii *Universității* în liceele din România, în scopul atragerii de studenți din toate regiunile țării;
- actualizarea paginilor web ale *Universității* și facultăților. Toate site-urile vor avea informații în limba română și în limba engleză.;
- realizarea unui *Newsletter* electronic semestrial în limba română și în engleză, cu informații despre activitățile *Universității*;
- menținerea legăturilor cu foștii absolvenți și angajați ai *Universității*;
- transmiterea informațiilor la nivel de *Universitate* dar mai ales în exterior la nivel unitar și cu respectarea regulamentelor *Universității*;

- Crearea unui *Birou de organizare evenimente*, care să eficientizeze și să organizeze diversele spații ale *Universității* în care se pot organiza diverse acțiuni;
- îmbunătățirea imaginii exterioare/interioare a *Universității*, percepute de un nou venit în *Universitate*, prin îmbunătățirea iluminatului exterior, a aspectului holurilor și a grupurilor sanitare etc.

## **Relația cu studenții**

Viața studentescă include multe aspecte diferite, de la preocupări strict academice, la evenimente sociale, până la sănătatea fizică și psihică.

Relația cu studenții are ca principal scop încurajarea participării studenților la toate activitățile *Universității*, identificarea metodelor și ideilor prin care interacțiunea studenților cu universitatea să fie efektivă, eficientă și benefică.

Serviciile și suportul oferit studenților se concretizează prin integrarea lor în activități curente dinainte, din timpul și de după perioada de studenție.

Serviciile și suportul dezvoltat pentru candidații la poziția de student, pentru studenții actuali, cât și pentru absolvenți și alumni reprezintă partea fundamentală de sprijin pentru o desfășurare armonioasă a activității academice în *Universitate*.

Obiectivele urmărite sunt:

- > îmbunătățirea serviciilor pentru studenții *Universității*, de la suportul academic și de orientare până la problemele administrative (școlarizare, taxe);
- > dezvoltarea colaborării cu ligile studentești și implicarea activă a acestora în activitățile *Universității*;
- > implicarea în activități extra-academice pentru studenți.

Acțiunile prin care voi urmări realizarea obiectivelor propuse sunt:

- implicarea activă a studenților în toate activitățile *Universității*, cât și în actul decizional;
- îmbunătățirea accesului la resurse academice oferite prin intermediul Bibliotecii Centrale a *Universității „Tibiscus”* din Timișoara, în special prin organizarea în noul spațiu al Bibliotecii, precum și de acces la resurse bibliografice informatice, online;
- sprijinirea participării studenților la concursurile profesionale și realizarea unora în cadrul *Universității*;

- organizarea unor competiții sportive locale, regionale, naționale, interuniversitare (atletism, ciclism, fotbal, handbal, baschet, volei, tenis etc) pentru studenți;
- sprijinirea activităților sportive ale Clubului Sportiv Tibiscus;
- organizarea unor activități culturale specifice studenților;
- implicarea studenților și a cadrelor didactice în promovarea tradițiilor multiculturale și multietnice ale zonei, respectiv ale Timișoarei.

## **Alumni**

Alumni (foștii studenți și fostele cadre didactice) dețin un rol vital în creșterea prestigiului Universității „Tibiscus” din Timișoara în societate. Printr-o politică corectă de implicare a foștilor absolvenți în planurile strategice ale *Universității* și în acțiunile majore ale acesteia, ei pot deveni ambasadori valoroși și influenți ai universității.

Menținerea la nivel instituțional a legăturilor cu foștii absolvenți este o practică demnă de urmat deoarece aduce beneficii instituțiilor de învățământ superior. Această practică trebuie să implice și oferirea unor servicii, nu numai solicitarea de ajutor. Experiența altor instituții arată că acele universități care au aplicat o astfel de strategie pe termen lung și în mod constant, au avut de câștigat chiar dacă timpul necesar încasării beneficiilor acestei activități cu alumni este îndelungat .

Obiectivele pe care le voi urmări în această direcție sunt:

- > crearea comunității alumni;
- > menținerea legăturilor cu absolvenții *Universității*;
- > implicarea alumni Tibiscus în acțiunile *Universității*.

Pentru atingerea acestor obiective voi întreprinde acțiuni precum:

- identificarea Alumni și crearea unei baze de date de contact pentru absolvenții și foștii angajați, dezvoltarea unei metode de actualizare rapidă a informațiilor;
- utilizarea paginii [www.tibiscus.ro](http://www.tibiscus.ro) pentru identificarea Alumni (căutarea în baze de date de resurse umane, în rețele sociale, în site web ale diverselor instituții, ale comunităților românești din străinătate etc).

Programul managerial propus poate suferi completări și îmbunătățiri, fie din cauza unor modificări în dinamica factorilor interni sau externi *Universității* dar reușita lui, cu siguranță va depinde de colaborarea cu membrii comunității academice, cu structurile și persoanele din funcțiile de conducere ale *Universității*. Reușita mea în implementarea planului managerial propus va fi, cu siguranță, o reușită a noastră, a tuturor.

Conf. univ. dr.

Corina Mușuroi