

PROIECT

PLAN MANAGERIAL
pentru candidatura la funcția de
Rector al Universității Politehnica Timișoara

Prof.dr.ing.Viorel-Aurel Șerban

Timișoara
februarie 2016

Cuvânt înainte

Universitatea Politehnica Timișoara își propune ca până la aniversarea centenarului, în 2020, să se plaseze între primele 5 universități performante din România, iar în domeniul tehnologic să concureze cu Universitatea Politehnica din București pentru întâietate, pe baza criteriilor ce au în vedere capacitatea academică, calitatea și angajabilitatea absolvenților, excelența în cercetare, angajamentul regional, responsabilitatea publică și socială.

Introducere

Prezentul proiect managerial, conceput ca document al dosarului de candidatură la funcția de rector, oglindește viziunea proprie și a colaboratorilor, marcată hotărâtor de experiența acumulată în perioada 2012-2016 din calitatea de conducător al Universității Politehnica, precum și de exigențele și constrângerile impuse de starea generală a învățământului superior românesc, dar și de perspectivele optimiste pentru următorii ani. Proiectul managerial este adaptat opțiunilor și priorităților actuale ale universității, în contextul învățământului superior românesc și european.

I. Misiunea universității Politehnica

Universitatea Politehnica Timișoara este o universitate de cercetare avansată și educație, consacrată ca o instituție de învățământ superior cu tradiție și recunoaștere în plan național și internațional. În decursul celor peste 95 de existență, UPT s-a adaptat în permanență cerințelor de competență academică ale mediului economic și societății în general, prin implicarea continuă în cercetare și inovare în domenii specifice și prin asigurarea formării profesionale superioare, de nivel universitar și postuniversitar. Purtătoare de valori fundamentale, misiunea actuală a universității reflectă deopotrivă și preocuparea pentru viitorul societății.

Potrivit Cartei actuale, misiunea asumată de UPT este:

- a) să genereze, respectiv să transfere către societate cunoaștere prin cercetare științifică avansată, cercetare, dezvoltare și inovare, respectiv prin diseminarea rezultatelor prin publicare și / sau implementare;
- b) să asigure formare profesională superioară, de nivel universitar - după caz: în paradigma Bologna, pe toate cele trei cicluri ale acesteia - licență, master, doctorat - sau în sistem reglementat special, precum și de nivel postuniversitar și în conceptul de învățare pe tot parcursul vieții, în scopul dezvoltării personale și inserției profesionale a individului și în scopul satisfacerii nevoii de competență a mediului societal;
- c) să contribuie la stabilirea direcțiilor de dezvoltare a societății, în plan local, regional, național și internațional;

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

În același timp Școala Politehnică este purtătoarea de valori fundamentale (libertatea de gândire, de exprimare și de acțiune, dreptatea, adevărul, echitatea, cinstea, corectitudinea, demnitatea, onoarea) susținute în cadrul comunității din UPT de următoarele principii conținute în Carta universității:

- a) principiul autonomiei universitare;
- b) principiul centrării educației pe student;
- c) principiul libertății academice;
- d) principiul răspunderii publice;
- e) principiul asigurării calității;
- f) principiul echității;
- g) principiul eficienței manageriale și financiare;
- h) principiul transparenței;
- i) principiul respectării drepturilor și libertăților studenților și ale personalului academic;
- j) principiul independenței de ideologii, religii și doctrine politice;
- k) principiul libertății de mobilitate națională și internațională a studenților, a cadrelor didactice și a cercetătorilor;
- l) principiul consultării partenerilor sociali în luarea deciziilor;

În afară de acestea, Universitatea Politehnică Timișoara (UPT) se distinge prin trăsături specifice care-i conferă un statut aparte în arealul universităților românești.

Astfel, în primul rând, Politehnică Timișoara este o **școală de tradiție**.

„Școala Politehnică” din Timișoara are o istorie aparte dată atât de condițiile genezei ei, de misiunea asumată cât și de marile provocări ale societății la care trebuia să-i facă față. A fost fondată în epoca de consolidare a statului român în această parte a țării și și-a modelat dezvoltarea studiilor de inginerie pe cerințele mediului economic, aflat în plin avânt. Aria programelor de studii și potențialul științific s-au dezvoltat continuu. Conținutul programelor de studii a fost orientat către domeniul practic al activităților ingineresti și

antreprenoriale, în conformitate cu tradițiile economice regionale și cu exigențele impuse de parametrii avangardei tehnice europene. A fi inginer al Politehnicii timișorene a devenit astfel o carte de vizită dorită, admirată și respectată.

Apoi se poate menționa că UPT a întreținut **o relație specială cu mediul economic** pe toata durata existenței sale, cu o dinamică în creștere în ultima perioadă pe toate palierele: educațional, de cercetare și social.

În al treilea rând **patrimoniul spiritual și material deosebit**, acumulat în decursul anilor și aflat în continuă extindere, a condus la realizarea unor programe de excelență în educație și cercetare, la dezvoltarea unei interfețe solide cu mediul extrauniversitar (companii, instituții publice, bănci, ong-uri) conferindu-se astfel Politehnicii o personalitate distinctă și atributul de universitate responsabilă. UPT funcționează într-un concept antreprenorial cu un centru decizional consolidat și o periferie dinamică, constituită în centre de cost și venituri care integrează firesc toate serviciile suport oferite studenților.

Care va fi viitorul Școlii Politehnice? Este pregătită ea să răspundă schimbărilor unei societăți tot mai complexe, mai dominate de incertitudine, care se va centra tot mai mult pe individ și pe nevoile sale tot mai multiple și variate? Va reuși Politehnica să-și asume rolul de instituție de educație complexă și diversă într-o lume a mobilității fizice și virtuale, în care persoana se individualizează tot mai mult, iar inserția pe piața muncii cere competențe tot mai înalte? Implementarea prezentului plan managerial credem că oferă, în mare parte, răspunsuri adecvate acestor dileme și provocări.

II. Starea actuală

Universitatea Politehnica Timișoara și-a reconfirmat în ultimii ani poziția de universitate de frunte a României, fiind recunoscută ca un puternic centru de educație tehnică și de cercetare științifică a țării.

Universitatea Politehnica Timișoara își păstrează statutul, obținut în urma evaluării naționale în anul 2011, de universitate de cercetare avansată și educație (clasificare în prima categorie).

În urma evaluării instituționale întreprinsă de Agenția Română pentru Asigurarea Calității în Învățământul Superior în anul 2015, universității noastre i-a fost reconfirmat calificativul de "Universitate cu grad de încredere ridicat".

Evaluarea instituțională realizată, în intervalul iunie - noiembrie 2012, de o echipă a Asociației Universităților Europene (EUA) condusă de prof. Carles Solà fost rector al

Autonomous University of Barcelona, arată că „Universitatea Politehnica din Timișoara este o universitate performantă, care se bucură de o reputație deosebită în societatea înconjurătoare” și care „este angajată în procesul de îmbunătățire continuă și este, ca atare, bine poziționată pentru a răspunde provocărilor curente și viitoare, în special atunci când mediul operațional național se va stabiliza și, așa cum se speră, se va îmbunătăți. Mai mult, universitatea a demonstrat din plin că are capacitatea de a învinge dificultăți, cum sunt restricțiile bugetare”. [1]

Sunt doar câteva din rezultatele obținute de școala noastră, care certifică astfel capacitatea și forța asigurării unui nivel calitativ ridicat al activităților de cercetare științifică și educaționale, Politehnica consolidându-și poziția de pol de interes pentru studenți și societate. UPT a demonstrat că este un partener credibil atât în plan educațional, cât și în ceea ce privește activitatea de cercetare științifică și dezvoltare tehnologică.

Evaluarea externă internațională a EUA și analizele interne SWOT [1], [2] constituie o radiografie credibilă a stării actuale a universității.

Principale puncte tari evidențiate :

- clasificarea UPT în categoria universităților de cercetare avansată și educație;
- baza materială și de cercetare, spații de învățământ moderne, o bibliotecă nouă dotată la cele mai înalte standarde europene;
- reputația bună de care se bucură UPT, atât în rândul studenților actuali și potențiali, cât și în cel al părților externe interesate;
- capacitatea dovedită de organizare și administrare în condițiile reducerilor bugetare de la nivelul național;
- existența unei identități puternic împărtășite în comunitatea academică a UPT;

precum și:

- implicarea comunității academice, a organizațiilor sindicale și a organizațiilor studentești în diverse grade și în condiții de transparență în adoptarea de decizii;

[1] Raport EUA a Programului de evaluare instituțională pentru UPT ” Performanță în cercetare, performanță în activitatea didactică-calitate, diversitate și inovare în universitățile din România”.

[2] Raportul Rectorului UPT pe anul 2013.

- vizibilitatea internațională a cercetării și existența unui număr mare de centre de cercetare și colective de cercetare implicate în organizarea de manifestări științifice indexate în baze de date internaționale;
- prezența reprezentanților universității în numeroase foruri științifice și academice pe plan național și internațional;
- preocuparea reală pentru stimularea și motivarea cercetării prin oferire de suport material;
- capacitatea de adaptare planificată și procedurală la modificările care se produc în spațiul competențelor profesionale din inginerie, reflectată prin adaptarea continuă a ofertei didactice și de cercetare la cerințe naționale și internaționale, atât sub aspectul nivelului, cât și al diversității, inclusiv în ceea ce privește oferta de programe de studii în limbi de largă circulație;
- implicarea pe plan internațional, național și zonal prin colaborări și parteneriate cu universități, companii, în general cu mediul economic, în obiective cu tematică științifică, culturală, educațională și socială;
- preocuparea constantă pentru consolidarea, dezvoltarea și buna gestionare a patrimoniului UPT (spații destinate activităților didactice și cercetare, biblioteca, spații de cazare și servire a mesei destinate studenților, spații destinate activităților sportive, de întreținere a sănătății, recreere etc);
- atingerea unui nivel apreciabil de cultură instituțională a cercetării și calității.

Puncte slabe constatate:

- constituirea resursei umane didactice și de cercetare a universității aproape în exclusivitate din proprii absolvenți și incapacitatea de a atrage resursă umană externă, atât din considerente financiare, cât și din tradiție limitată;
- incapacitatea de a compensa în mod real și cu randament bun insuficiența de cunoștințe de bază de matematică și fizică ale studenților admiși în universitate;
- rata de abandon foarte ridicată a studenților, mai ales în primii doi ani de licență;
- motivație scăzută și participare dezinteresată a unui număr semnificativ de studenți la ciclul master;
- cunoașterea limitată a Standardelor și Liniilor Directoare pentru Asigurarea Calității în spațiul european de către membrii comunității academice, alții decât cei din administrația centrală a universității și cei ce lucrează în domeniul calității, respectiv

compensarea prin birocrăție a unor situații de lipsă de încredere care se manifestă în societate, inclusiv în învățământul superior și în instituție;

- mobilitatea încă redusă a personalului și studenților;
- numărul redus de studenți străini la toate ciclurile de studii;

respectiv:

- accentul redus pus în cadrul managementului cercetării din universitate pe stimularea cercetării interdisciplinare, pe crearea de baze de date stabile, coerente și ușor accesibile cu rezultatele de cercetare științifică din universitate, pe implicarea cadrelor didactice în programe de cercetare de anvergură internațională;
- dispersia foarte mare a temelor de cercetare raportată la numărul de cercetători și infrastructura de cercetare existentă;
- desfășurarea cu randament scăzut a activităților de gestionare administrativă, depunere, contractare și implementare de proiecte de cercetare/dezvoltare /expertiză;
- sistematizarea cadrului activităților de mentorat pentru studenți și satisfacerea insuficientă a nivelului de așteptare al studenților cu privire la dezvoltarea personală;
- eforturi insuficiente pentru formarea culturii studiului intensiv la studenți și pentru o mai bună centrare a învățământului pe student;
- participarea deficitară a studenților la activitățile dedicate analizei conținutului procesului didactic, din cauza accentuării laturii formale și neutilizării de mijloace informale pentru discuții concrete, punctuale;
- implicare încă redusă în programe de formare pe întreg parcursul vieții.

Principalele provocări/riscuri semnalate:

- austeritatea economică cronică ce afectează întregul proces de învățământ, criza sistemului educațional mondial, politicile educaționale "egalitariste" promovate la nivel ministerial și legislativ;
- menținerea unor rezultate consistente și a calității în situație de criză financiară;
- menținerea unui gradient ascendent de îmbunătățire a vizibilității internaționale și a implicării în cercetarea științifică avansată;
- atragerea unei resurse umane, experimentate și de perspectivă, în condițiile unei politici naționale de personal fluctuante;

- reconstrucția punților de interdisciplinaritate în universitate, atragerea și păstrarea celor mai buni studenți doctoranzi;

ce pot fi afectate de următorii factori:

- orientarea, din considerente financiare, a numeroși tineri cu potențial didactic și de cercetare spre industrie, conjugată cu îmbătrânirea corpului profesoral din UPT;
- concurența pe programe de studiu similare cu alte universități din țară și străinătate, inclusiv sub aspectul cheltuielilor de școlarizare;
- concurența neloyală din mediul universitar practică prin reducerea nivelului de exigență și oferirea de condiții financiare subevaluate;
- instabilitatea legislativă în domeniul educației;
- declinul demografic accentuat și interesul scăzut al tinerei generații pentru studiile ingineresti;
- finanțarea modestă a cercetării din fonduri publice naționale.

Oportunități ce pot fi exploatare:

- atractivitatea domeniilor de învățământ și cercetare ale universității pentru un segment consistent de public interesat de profilul tehnic;
- potențialul economic al Regiunii de Vest care favorizează absorbția absolvenților universității pe piața muncii;
- existența unor domenii de vârf (i.e. resurse regenerabile, nanotehnologie, aplicații în domeniul medical) care solicită, pentru prestare de activități de cercetare-dezvoltare, resursa umană calificată a UPT;
- extinderea activităților unor mari companii din zonă, de la activități strict productive spre activități de cercetare-dezvoltare;
- existența fondurilor europene nerambursabile;
- poziția geo-strategică, la granița de vest a țării, precum și componența multietnică a populației din zonă și apartenența la euroregiunea DKMT.

*

Valorificarea punctelor tari și a oportunităților menționate, reducerea până la eliminare a punctelor slabe și preîntâmpinarea prin măsuri de contracarare a amenințărilor

posibile se pot constitui astfel în repere demne de luat în seamă în construcția strategiei UPT.

III. Priorități, obiective, măsuri pentru dezvoltarea instituțională

În această analiză s-au avut în vedere domeniile de interes analizate în evaluarea performanțelor universităților de către EUA: predare-învățare, cercetare, transfer de cunoaștere, angajament regional, internaționalizare.

III.1 Domeniul: predare-învățare

(procesul de învățământ, studenții, resurse umane, calitate)

Expunere de motive

În acord cu noile tendințe în educație, de promovare a sistemul universitar personalizat –ce oferă studentului libertatea construirii traseul educațional – Universitatea Politehnica Timișoara va trebui să-și stabilească un program concret de măsuri care să aibă în vedere o continuă îmbunătățire a curriculum-ului, a calității predării, cadre universitare remarcabile, dotări tehnologice moderne (sisteme de computere și de comunicații la zi, programe software dedicate etc.) și corelarea activităților proprii cu exigențele mediului economic.

Este cunoscut faptul că numărul studenților cu frecvență – mai ales la ciclul licență – se va plafona și în viitor va urma chiar o ușoară scădere. Va crește însă exponențial interesul pentru o pregătire pe tot parcursul vieții – educația continuă – și pentru utilizarea unui sistem de educație de tip blended learning (în special pentru studiile de master și doctorat).

Se va avea în vedere:

- continuarea procesului de actualizare a planurilor de învățământ în spiritul asigurării competențelor specifice pentru fiecare ciclu de studii:
 - pentru **licență** – direcționat îndeosebi pentru asigurarea competențelor de bază ale profesiei, prin consolidarea disciplinelor fundamentale și de domeniu;
 - pentru **master** – dedicat specializărilor concepute în sistem modular, flexibil, cu oferte de discipline/pachete de discipline opționale pe cele patru direcții: de aprofundare, interdisciplinare, de cercetare și complementare;

- pentru **doctorat** – direcționat spre desfășurarea de cercetări aplicative și teoretice în domeniile de vârf sau cu un accentuat caracter interdisciplinar (prin doctorate în cotutelă cu parteneri din țară și străinătate);

- generalizarea procesului de adaptare la toate facultățile - prin Board-urile programelor de studii și prin comisiile de specialitate ale Comitetului Director - a curriculum-urilor la cerințele mediului socio-economic (urmare a experienței dobândite în cadrul proiectului din Fondurile structurale europene – OVDIP);
- implementarea sistemului de activitate practică orientată – în cadrul companiilor - pe parcursul studiilor de licență cu o durată concentrată de minimum 8 săptămâni;
- elaborarea, acreditarea / autorizarea de noi programe de studii cu frecvență redusă și mai ales de programe în regim de învățământ deschis la distanță;
- ofertarea unui număr semnificativ de programe postuniversitare de formare și dezvoltare profesională continuă în parteneriat cu operatori economici, asociații profesionale sau alte structuri specializate avându-se în vedere suportul tehnic și de specialitate asigurat de Centrul de Educație Permanentă și de Centrul E-learning (corelat cu capacitatea acestuia de a dezvolta o platformă virtuală de tip MOOC) ;
- extinderea programelor în limbi de circulație internațională la toate facultățile (în special la programele master) și pe pachete de discipline;
- promovarea de programe de studii masterale interdisciplinare și internaționale;
- intensificarea promovării studiilor doctorale în parteneriate cu institute de cercetare și/sau companii, având ca subiecte teme de actualitate din problematica partenerilor;
- dezvoltarea de programe postdoctorale de cercetare avansată și postuniversitare de formare și dezvoltare continuă și participarea la programe de educație non-formală;
- asigurarea calității predării prin :
 - susținerea resursei umane la nivelul exigențelor impuse de misiunea asumată a Universității prin adoptarea unor politici de atragere a cadrelor didactice tinere (implicarea lor în activități generatoare de venituri, sprijin financiar pentru publicarea de articole științifice, cofinanțarea din veniturile proprii a contractelor, susținerea abilitării,

finanțarea de stagii de scurtă și medie durată la instituții din țară sau din străinătate);

- atragerea celor mai performanți studenți prin încadrarea lor în colectivele de cercetare, prin măsuri de stimulare și recompensare a activității educaționale și de cercetare depuse, pentru continuarea activității de doctorat, didactică și de cercetare în cadrul UPT;
- colaborarea cu marile companii pentru participarea specialiștilor acestora la procesul educativ în UPT, în cadrul unor acorduri de parteneriat;
- sprijinirea financiară a facultăților și departamentelor pentru dotarea cu echipamente și tehnologii moderne de comunicare în procesele de predare și învățare;
- implicarea substanțială a reprezentanților studenților în structurile cu rol de proiectare, monitorizare a activității didactice (Board-uri, Consilii ale facultăților, Senat, CEAC) și de perfecționare a calității actului de predare, în activitățile social-cultural-sportive desfășurate sub egida UPT și în acțiunile desfășurate pentru promovarea imaginii Școlii Politehnice;
- stimularea „excelenței” studențești prin premiarea /acordarea de burse speciale studenților cu performanțe de excepție în activitatea de cercetare sau în cadrul manifestărilor științifice, concursurilor studențești (profesionale, culturale, sportive);
- conjugarea măsurilor de reducere a ratei de abandon a studenților din primii ani de studii prin „profesionalizarea” sistemului tutorial și a activității Centrului de Consiliere și Orientare în Carieră și prin extinderea programului de pregătire oferit studenților din anul I cu deficiențe la disciplinele de matematică și fizică;
- susținerea studenților cu dificultăți materiale prin acordare de burse de sprijin din venituri proprii și atrase din mediul privat;
- perfecționarea sistemului de management al calității sub coordonarea structurilor îndrituite - CEAC (Comisia pentru Evaluarea și Asigurarea Calității), DGAC (Direcția Generală de Asigurare a Calității) – care vor avea, pe lângă sarcina monitorizării îndeplinirii standardelor de calitate impuse (printr-un demers permanent de evaluare corelat cu completarea și adoptarea tuturor regulamentelor interne, a procedurilor de evaluare a activității academice și de

cercetare, a procesului managerial și a proceselor suport din universitate), și un nou rol proactiv prin adoptarea proceselor de îmbunătățire continuă a calității (quality improvement).

III.2 Domeniile: cercetare, transfer de cunoaștere

Expunere de motive

Considerată ca indicator major în aprecierea performanței universitare, excelența în cercetare nu se poate atinge decât cu resurse umane deosebite și eforturi financiare consistente. În consecință prioritatea numărul unu, având în vedere și noile politici ale ministerului în domeniul cercetării, este lansarea unei noi strategii în zona cercetării cu stabilirea și dezvoltarea direcțiilor de cercetare cu potențial de performanță, care pot aduce un avantaj competitiv universității prin concentrarea majorității resurselor disponibile. Un atu care trebuie exploatat și dezvoltat este potențialul de interdisciplinaritate existent în UPT. Politehnica trebuie să devină astfel un lider în proiecte naționale de cercetare interdisciplinare și un partener semnificativ în proiectele europene.

Transferul tehnologic, valorificarea rezultatelor cercetării, dezvoltării, inovării către societate sunt alte direcții care trebuiesc susținute.

Se va avea în vedere:

- elaborarea unei noi strategii a cercetării în UPT cu identificarea direcțiilor prioritare de cercetare cu accent pe interdisciplinaritate și pe constituirea de structuri / grupuri de cercetare comune în jurul unor programe și proiecte majore;
- consolidarea ICER și a altor centre de cercetare din UPT dotate cu echipamente moderne finanțate din proiecte europene prin cointeresarea resursei umane din UPT (în mod deosebit prin Școala doctorală) și din exterior, prin parteneriate. În același timp se are în vedere operaționalizarea unui grup dinamic de excelență alcătuit din tineri cercetători în cadrul ICER (al cărui nucleu a devenit funcțional la sfârșitul anului 2015) care, sub coordonarea profesorilor de recunoaștere europeană din UPT, au ca principale sarcini participarea cu succes la competiții naționale și internaționale în domeniu, la conferințe, simpozioane și publicarea rezultatelor cercetării în jurnale, reviste de recunoaștere internațională;

- susținerea participării cadrelor didactice, colectivelor de cercetare la competițiile / programele de cercetare internaționale, naționale, cu finanțare din Fondurile Structurale europene, transfrontaliere, ori a celor încheiate cu mediul economic;
- continuarea politicilor de stimulare și premiere a rezultatelor științifice deosebite prin acordare de granturi suport în cadrul „Programului de creștere a calității cercetării științifice avansate în UPT”;
- alocarea de fonduri destinate înființării de către cercetătorii UPT a unui număr cât mai mare de societăți de tip spin-off/ start-up cu potențial de preluare a acestora de către mediul economic. (În ultimii doi ani în UPT s-au înființat cinci spin-off-uri, dintre care două au șanse mari de succes);
- creșterea prestigiului științific al UPT prin:
 - desfășurarea în UPT de manifestări științifice cu participare internațională și publicarea articolelor în baze de date internaționale recunoscute;
 - participarea membrilor comunității la manifestări științifice internaționale prestigioase;
 - implicarea UPT ca membru în cadrul unor structuri, asociații profesionale, ong-uri, clustere științifice etc. în parteneriat cu mediul extrauniversitar.(UPT este acum prezentă în 5 clustere regionale);

III.3 Domeniul: angajament regional

Expunere de motive

UPT are deja dezvoltată o structură funcțională de interfață cu mediul economic – Comitetul Director – a cărei membri sunt liderii marilor companii naționale și transnaționale din partea de vest a României. Activitatea desfășurată a contribuit la creșterea rolului UPT ca principal partener al companiilor preocupate de a angaja absolvenți (cu competențe generale sau specifice – în anumite situații), în elaborarea ori participarea la proiecte comune de cercetare.

Universitatea nu se va limita doar la aspectele menționate, ci va trebui să se implice activ în parteneriate cu autoritățile locale, regionale, organizații neguvernamentale la dezvoltarea economică și socială a regiunii.

Prin urmare, universitatea va trebui să se angajeze în :

- cultivarea relațiilor de bună colaborare cu administrația locală/regională, parteneri economici (CLT, CJT, Primăria Timișoara și primăriile din zona de Vest, Prefectura, CCIAT, ADR etc.);
- promovarea structurilor regionale de tip cluster, în principal în domeniul dezvoltării durabile;
- angrenarea în accesarea de fonduri europene prin programe operaționale regionale (POR) sau prin parteneriate de tip grup de acțiune locală (GAL);
- susținerea unor studiilor masterale, postuniversitare concepute prin acorduri de parteneriat cu operatori economici (care se implică în elaborarea curriculum-urilor), absolvenții prezentând astfel abilități și competențe specifice deja formate și adaptate locului de muncă;
- dezvoltarea de programe de studii doctorale în parteneriate cu companii ce au preocupări și în domeniul cercetării pe teme de interes comun și cu participarea specialiștilor din aceste societăți;
- obținerea de venituri din surse regionale prin încheierea de contracte cu agenții economici;
- susținerea de publicații, articole, invenții, spin-off-uri realizate în parteneriat cu mediul economic din regiune;
- valorificarea cât mai eficientă a patrimoniului universitar în cooperare cu mediul extrauniversitar.

Aceste măsuri vor accentua poziționarea Politehnicii Timișoara nu numai ca un catalizator major al dezvoltării regionale ci și ca un lider important al comunității.

III.4 Domeniul: internaționalizare

Expunere de motive

Un domeniu în care UPT va trebui să facă eforturi substanțiale, internaționalizarea fiind un factor determinant în consolidarea poziției unei universități în cadrul Ariei Europene a Învățământului Superior și Cercetării. Internaționalizarea necesită acțiuni în domenii variate: educația academică, cercetarea, transferul de cunoștințe.

Se va acționa pentru:

- creșterea graduală a compatibilității internaționale a programelor de studii;
- creșterea numărului de programe și module de cursuri predate în limba engleză;

- punerea în aplicare a programelor de diplomă comună (Joint Degree) și diplomă dublă (Double Diploma) în toate cele zece facultăți (cel puțin un program / facultate, fie JD sau DD);
- creșterea numărului de studenți străini prin aplicarea unui set de măsuri de promovare a UPT, a programelor de studii în limbi străine, a facilităților oferite;
- creșterea numărului de participanți în mobilitățile în străinătate de scurtă durată pentru studenți și staff (inbound - care vin în UPT- și outbound - care pleacă din UPT), ținând un procent de 15% pentru studenți și un nivel anual de 10-12% pentru staff, simultan cu creșterea calității stagiilor de mobilitate;
- susținerea politicilor de atragere a personalului academic din străinătate pentru participarea la programe de studii și de cercetare;
- dezvoltarea parteneriatelor științifice în domeniul cercetării cu universități străine;
- depunerea de aplicații pentru granturile de cercetare finanțate din fonduri europene, internaționale, în mod deosebit în Orizont 2020;
- promovarea imaginii UPT ca universitate de cercetare avansată prin organizarea de evenimente științifice internaționale în parteneriat cu instituții internaționale de prestigiu;
- promovarea ofertei de studiu pe piața internațională de educație;
- creșterea numărului și dinamizarea parteneriatelor instituționale cu universități și organisme din regiune, Uniunea Europeană etc.;
- consolidarea Departamentului de Relații Internaționale prin operaționalizarea unui centru de monitorizare a parteneriatelor inter-universitare pe țări/regiuni prin atribuirea unor cadre didactice a posibilității gestionării și coordonării activităților la nivel de rectorat;
- valorificarea oportunităților de cooperare euroregională și europeană, prin participarea la proiecte strategice, de interes public și dezvoltare sustenabilă.

III.5 Domeniul: financiar, patrimoniul imobiliar și administrativ

Expunere de motive

Subfinanțarea învățământului superior și a cercetării este o stare de fapt constatată nu doar în România, ci și la nivel european și internațional. Starea de criză financiară riscă să devină cronică. Sistemul de alocare a fondurilor pentru finanțarea de bază se păstrează în continuare în aceleași coordonate: criteriile se rezumă în principal la repartizarea în

funcție de numărul de studenți echivalenți unitari, la care se aplică anumiți coeficienți care iau în considerare ierarhizarea programelor de studii din 2011(!) contestată și de universitatea noastră. Pe lângă acestea, cultivarea la nivel legislativ a unor politici ce promovează în continuare „egalitarismul” universităților (mai toate universitățile sunt declarate de educație și cercetare, mai toate universitățile primesc calificative de grad de încredere ridicat din partea ARACIS) contribuie la o finanțare insuficientă pentru toate universitățile. Sumele alocate finanțării complementare au fost diminuate drastic, ceea ce a îngreunat și amânat finalizarea investițiilor demarate, a reabilitărilor, a reparațiilor curente și a limitat lansarea altor investiții. Perioada îndelungată de criză economică a avut repercusiuni negative și asupra colaborărilor cu companiile, obligate, la rândul lor, la reduceri drastice a activităților dedicate cercetării, inovării, dezvoltării. De asemenea, dificultățile de finanțare și de recuperare a sumelor împrumutate în cazul proiectelor din fondurile europene au avut efecte nedorite asupra funcționării instituției în asigurarea unui “cash-flow”, și chiar cu riscul unei incapacități temporare de plată.

Se va avea în vedere:

- conjugarea eforturilor în cadrul CNR, CNFIS pentru promovarea criteriilor de performanță în finanțarea universităților;
- creșterea veniturilor proprii și a ponderii acestora în totalul veniturilor universității până la un procent de 40% prin :
 - preocuparea continuă pentru atragerea de fonduri din proiecte cu finanțare europeană, inclusiv în colaborare cu mediul academic și economic local;
 - sprijinirea dezvoltării relației cu mediul economic prin promovarea de contracte de cercetare/ consultanță/ expertiză/ prestări servicii, atragerea de sponsorizări, dezvoltarea de laboratoare tematice, transfer de know-how;
 - continuarea și intensificarea parteneriatelor cu administrația locală în promovarea de proiecte de interes public și dezvoltare sustenabilă;
 - amplificarea noilor politici de producere de venituri prin conceperea de produse, tehnologii prin start-up-uri sau spin-off-uri inovante și a transferului acestora spre firme și companii;
 - atragerea unui număr cât mai mare de participanți - absolvenți, studenți din țară și străinătate în regim cu taxă - prin extinderea ofertei

educaționale a universității (organizarea programelor de studii în limbi străine la toate ciclurile de studii, de cursuri postuniversitare, de formare pe tot parcursul vieții);

- reducerea cheltuielilor, optimizarea costurilor prin generalizarea funcționării structurilor administrative ale UPT în sistemul centrelor de cost și venituri. În afara asigurării serviciilor de calitate pentru studenți, aceste centre sunt monitorizate în vederea diminuării risipei și în același timp a producerii de venituri prin prestări de servicii oferite mediului extrauniversitar;
- susținerea activităților de întreținere, reabilitare, consolidări ale patrimoniului imobiliar, dezvoltarea infrastructurii de educație, cercetare și prin accesarea de fonduri din proiecte cu finanțare europeană sau prin parteneriate cu agenții economici, instituții publice (având deja experiența unor astfel de cooperări);
- punctual se va urmări finalizarea obiectivului de investiții Sala Polivalentă, a reabilitărilor clădirii de pe strada Porumbescu, a căminelor 2MV, 23G, 25G aflate în fază avansată de finalizare;
- Se vor lansa noi obiective de investiții și de reabilitări: „Extinderea Bazei sportive nr.1”, noul spațiu pentru garajul auto de pe Calea Buziașului, iar prin accesarea de fonduri europene se au în vedere într-o etapă următoare „Reabilitarea Clădirii IF” de pe Aleea Ghirodei și a Corpul ASPC al Facultății de Construcții, precum și „Extinderea Facultății de Chimie”.

III.6 Domeniul: imagine si comunicare

Context

Crearea Departamentului de Comunicare și Imagine în anul 2013 a produs un puternic reveniment în efortul universității de consolidarea a imaginii UPT ca instituție emblematică a României, concretizat prin: realizarea unei noi sigle UPT, elaborarea Manualului de identitate vizuală și implementarea normelor de identitate vizuală, crearea unui sistem de comunicare între administrație, departamente și facultăți - Avizierul electronic-, confecționarea de materialele promoționale, lansarea Imnului Politehnicii, protejarea mărcii Politehnica Timișoara, acordarea licenței de transmitere prin cablu pentru TeleU, instituirea unor reguli de comunicare cu presa.

Promovarea UPT s-a dezvoltat continuu, prin valorificarea oportunităților oferite de autoritățile locale (Gala Excelenței Bănățene, Premiile CCIAT, materiale promoționale

pentru municipiul Timișoara), menținerea colaborărilor cu mediul preuniversitar, sprijinirea acțiunilor Fundației Politehnica.

Se va avea în vedere promovarea imaginii UPT prin :

- organizarea la standarde înalte a evenimentelor proprii, devenite deja tradiționale: Zilele carierei cu 2 ediții/an, Politehnica Timișoara - un pas spre viitorul tău, ciclul de manifestări Săptămâna Politehnicii (Ziua porților deschise, Ziua performanței studentești, Ziua cercetării, Ziua sportului), conferințele și manifestările științifice organizate de entitățile proprii;
- susținerea echipelor de performanță ale Politehnicii Timișoara ca demers firesc al tradiției și filosofiei Școlii noastre de cultivare și prin sport a spiritului Poli;
- organizarea de conferințe de presă periodice și de evenimente cu impact mass-media;
- creșterea coerenței acțiunilor de marketing universitar pentru atragerea unui număr cât mai mare de absolvenți de liceu spre facultățile universității;
- intensificarea rolului asociației absolvenților UPT (de tip Alumni) în susținerea demersurilor universității în relație cu mediul extrauniversitar;
- promovarea mult mai „agresivă” web și prin rețele de socializare (Facebook, Twitter etc.) a universității, în limbile română și engleză;
- participarea, în calitate de partener, la evenimente și proiecte de anvergură (de ex. Proiectul Timișoara – capitală culturală europeană, Turneul de șah juvenil, Universiada etc.)

III.7 Domeniul : Guvernanță universitară performantă

Context .[3], [4], [5], [6], [7]

*Pentru a răspunde provocărilor la care sunt supuse universitățile în epoca globalizării (internaționalizarea, regionalizarea, masificarea pe de-o parte, respectiv egalitatea, calitatea, învățarea, cercetarea și inovarea, pe de altă parte) specialiștii consideră că este necesară regândirea și remodelarea ordinii interne și rolului universităților în societate. Soluția este dată de o nouă paradigmă **guvernanța** (governance) care să reechilibreze relațiile interne și externe între autoritate/putere și să răspundă nevoilor societății [4].*

Guvernanța este un concept amplu care include un ansamblu de relații, reguli și procedee pentru o supervizare solidă și eficace a modului în care activitatea este realizată, condusă, controlată sau gestionată, în vederea succesului acesteia în atingerea scopurilor pe care și le-a propus [3]. Guvernanța este, deci, acea conducere care corelează prin reguli acțiunea diferiților factori umani și materiali, având ca țintă optimizarea relațiilor dintre management, conducere și oricare alte părți interesate.

Guvernanța în învățământul superior privește toate aspectele învățământului superior, atât interne - specifice instituțiilor de învățământ superior și de cercetare, cât și externe, specifice autorităților de stat implicate în procesele învățământului superior, precum și altor actori interesați de aceste procese - sectorul public și privat - fără a renunța la valorile de bază ale mediului academic, precum „cercetarea și predarea”. Universitatea noastră va fi astfel orientată spre managementul calității totale (TQM).

Priorități, obiective, activități

- UPT va trebui să funcționeze într-un concept antreprenorial [4], bazat pe buna guvernanță, structurat, în principiu, dintr-un :
 - centru decizional consolidat fundamentat pe un leadership care, în baza viziunii strategice proprii supervizează, remodelează, reechilibrează, reorganizează conduce, gestionează procesele decizionale interne și relațiile externe ale universității;
 - și
 - o „periferie dinamică extinsă” - care integrează firesc toate serviciile suport oferite studenților- constituită atât din centre de cost și venituri capabile să ofere pieței servicii, produse etc., precum și din departamente cu expertiză în cercetarea aplicată aflate în contacte/
 - relații permanente cu mediul economic, constituind astfel o sursă importantă de atragere de fonduri.

[3] OECD aprilie 1999 preluată din Cadbury Cod, -Guvernanță corporativă (Wikipedia.org)

[4]Cristina Dobrotă și colab. (2011), Guvernanța universitară, Ediție online, ISBN 978-973-0-1 1684-7

[5] Mihai Korca, (2012) Comunitatea universitara pentru managementul calitatii in invatamantul superior –proiect FSE prin POSDRU

- Politicile manageriale trebuie să fie rezultatul implicării active a tuturor membrilor universității (studenți, cadre didactice, cercetători) precum și ai comunității externe „interesate”. Succesul implementării în această legislatură a Comitetului Director trebuie consolidat prin lărgirea spectrului activităților acestuia atât în plan intern, cât și extern (prin sprijinul acordat participării la proiecte de dezvoltare regionale, naționale, internaționale, ori atragerii de resurse financiare și materiale);
- Promovarea politicilor de profesionalizare a tuturor proceselor decizionale din universitate, acordând statut similar „părților interesate” în elaborarea strategiei universității, a planurilor de acțiune și chiar a aplicării măsurilor aferente (conceptul de guvernanță instituțională);
- Dezvoltarea unei strategii manageriale în următorii ani, astfel încât anul 2025 (an crucial apreciat de decidenții din domeniul educației) UPT să prezinte un leadership performant, bazat pe combinația flexibilă dintre un management profesional specific unui operator economic aflat într-un sistem concurențial agresiv (care să poată evalua situația prezentă, să elaboreze strategii și planuri de acțiune care să poată fi implementate, monitorizate pentru a-și asigura dezvoltarea instituțională durabilă) și unul care să aibă în vedere respectarea specificității universității (coordonarea academică a activității educaționale și de cercetare cu implicarea membrilor comunității universitare – studenți, cadre didactice, personal administrativ);
- Elaborarea unui set de măsuri care să permită un mediu favorabil dezvoltării excelenței în Politehnică în procesele educaționale, de cercetare, transfer de cunoaștere, angajament regional, internaționalizare prin:
 - atragerea de personal didactic și de cercetare înalt calificat;
 - sprijinul continuu acordat desfășurării la standarde ridicate a activităților didactice și de cercetare de vizibilate, prin asigurarea de echipamente moderne la nivelul european actual;
 - sprijin pentru promovarea/ adaptarea/ reorientarea programelor academice masterale și de doctorat spre teme de strigentă actualitate (energii alternative, nanotehnologii, material avansate, mediu);
 - susținerea financiară distinctă a structurilor, programelor academice, de cercetare, a membrilor cu realizări semnificative și recunoaștere națională /internațională sau cu potențial în dezvoltare ;

- UPT trebuie să se preocupe pentru creșterea responsabilității publice și sociale prin intensificarea dialogului activ cu mediul extrauniversitar, prin implicarea membrilor comunității universitare la elaborarea și implementarea unor politici publice, sociale (ex. pentru protejarea mediului inconjurător, șanse și accesul egal, dezvoltare durabilă) și să comunice eficient rezultatele sale în acest domeniu.

*

Reușita actului managerial – arătăm și în precedentul proiect managerial, 2012-2016 - depinde esențial de calitățile esențiale așteptate la un conducător de universitate și echipa sa: entuziasm, integritate, exigență, imparțialitate, loialitate, onestitate, sociabilitate, modestie, echilibru, solidaritate, precum și de asigurarea unui climat adecvat performanței academice și a unei conviețuiri academice autentice [7].

În viziunea profesorului Mihai Korca [5], leader-ul universitar, într-un viitor apropiat, va trebui să îndeplinească atât competențe profesionale și manageriale recunoscute de membrii comunității universitare cât și inclinații antreprenoriale, să fie capabil să genereze schimbarea și să împartă responsabilitatea cu ceilalți membri ai echipei de conducere.

Având în vedere activitatea desfășurată până în prezent, proiectul supus atenției Dumneavoastra, am convingerea că împreună vom reuși să învingem toate dificultățile și vom consolida poziția Universității Politehnica Timișoara ca Școală de excepție în învățământul superior românesc și european.

Timișoara , la 03.02.2016

prof.dr.ing.Viorel-Aurel Șerban

[6] Clark, B. R. (2000) *Spre o universitate antreprenoriala*. Paideia, Bucuresti

[7] Alin Gavreliuc (2007), *Plan managerial pentru funcția de sef de catedră*