

# Plan managerial

de susținere a candidaturii la funcția de Rector al Universității Politehnica Timișoara

**Conf. dr. ing. Florin DRĂGAN**



*Nu zidurile fac o școală, ci spiritul ce domnește într-însa.*

**Regele Ferdinand I**

# Cuprins

Cuvânt înainte	4
1. Schimbarea paradigmei de cultură organizațională din cadrul Universității Politehnica Timișoara	6
1.1. O schimbare profundă la nivelul Rectoratului universității	6
1.2. Adoptarea unei strategii inovative pentru dezvoltarea resursei umane a UPT	8
1.3. Susținerea și promovarea excelenței în activitățile didactice și de cercetare precum și intensificarea colaborării între colective sau entități diferite din cadrul universității noastre	9
1.4. Dezvoltarea unor politici financiare bazate pe transparență și descentralizarea decizională în relația cu departamentele și facultățile universității	10
1.5. Asigurarea unor canale de comunicare bidirecțională între conducerea universității și structurile sale, mergând până la nivel de cadru didactic sau student precum și consolidarea sentimentului de apartenență a fiecărui membru la o comunitate academică puternică	11
2. Tradiție, continuitate și inovare în Universitatea Politehnica Timișoara	12
2.1. Proces de învățământ și asigurarea calității	12
2.2. Studenți și absolvenți. Campusul universitar	13
2.3. Marketingul universitar și procesul de admitere	15
2.4. Cercetare științifică, inovare și transfer tehnologic	16
2.5. Dezvoltarea profesională și personală a oamenilor universității. Implicare socială. Apartenența la o comunitate puternică	18
2.6. Școala doctorală	19
2.7. Antreprenariat și relația cu mediul socio-economic, impact regional	20
2.8. Internaționalizare	21
2.9. Financiar	23
2.10. Imagine, comunicare și informatizare	24
2.11. Patrimoniu	25
În loc de încheiere	26

*Dragi Colegi și Studenți,*

*Alături de dumneavoastră mă consider o persoană foarte norocoasă pentru că aparțin comunității academice dintr-o universitate prestigioasă, care în acest an își sărbătorește Centenarul, o universitate cu profesori de la care am avut ce învăța atât din punctul de vedere al transmiterii de cunoștințe și al dobândirii de competențe, cât și din punct de vedere pedagogic și educațional, o universitate cu un patrimoniu impresionant, dezvoltat și conservat de conducerile succesive ale acesteia, o universitate care se identifică cu istoria orașului Timișoara în ultimul secol, contribuind decisiv la dezvoltarea economică, socială și culturală a zonei de vest a României.*



*Pornind de la situația actuală a universității putem spune că este una foarte bună din punct de vedere financiar și al patrimoniului, cu o creștere a numărului de studenți în ultimii ani atipică pentru multe dintre universitățile românești, cu conservarea și dezvoltarea unui parteneriat foarte solid cu companii din regiune și cu universități prestigioase din țară și din străinătate, atuuri importante în spațiul academic, dar și cu probleme legate de diminuarea resursei umane, de greutatea cu care se fac intrările în sistem în unele domenii sau cu dificultatea cu care sunt finalizate anumite obiective de investiții, parțial din cauza legislației și a diminuării bugetelor destinate acestui scop la nivel național. În acest context, în ton cu schimbările din societate sau cu cele din zona tehnologiei, consider că avem nevoie acum, la intrarea într-un nou veac de existență, de o schimbare a paradigmei de cultură organizațională.*

*Având în vedere aceste aspecte, precum și faptul că, în cei aproape 30 de ani de Politehnică, în calitate de student și apoi de cadru didactic, am trecut prin toate activitățile administrative specifice, bazându-mă pe o experiență de management și în afara universității, dar mai ales pe cea desfășurată în mandatul de 4 ani în calitate de prorector al unui domeniu, cel de proces de învățământ și problematică studențească, de care multă lume mi-a spus că e dificil dar care pe mine m-a captivat, acumulând astfel experiență și înțelegând procesele decizionale de la toate nivelurile universității, m-am decis să candidez la funcția de Rector al Universității Politehnica Timișoara. Candidatura mea are la bază un plan managerial care împletește schimbarea, acolo unde consider că este absolut necesară, cu dezvoltarea și continuarea politicilor de management care au dat roade și care au menținut școala noastră între primele universități ale României.*

*În pozițiile de conducere pe care le-am ocupat am avut întotdeauna două obiective majore. Primul a fost ca organizația din care fac parte să crească, să obțină rezultate foarte bune, cu alte cuvinte să performeze. Al doilea obiectiv a fost întotdeauna cel legat de oamenii care fac parte din organizație – aceștia trebuie să*

*se simtă tratați corect în raport cu munca și eforturile pe care le depun, să știe că părerea lor contează, să fie motivați. În această idee, în planul managerial n-am mai reluat contextul organizațional sau prezentarea punctelor slabe sau tari ale universității la acest moment întrucât le consider cunoscute. Am preferat, pornind de la cele două idei principale, performanță pentru universitate și o grijă pentru resursa umană a acesteia, să prezint principalele propuneri care să ne conducă acolo unde ne este locul. Și când spun locul mă refer la poziția pe care o ocupă brandul nostru, al Politehnicii timișorene, între primele 5 universități ale țării.*

*Astfel, prima parte a planului managerial, schimbarea de paradigmă în cultura organizațională, are la bază o transformare profundă și necesară a aparatului administrativ al Rectoratului Politehnicii și a entităților subsecvente (1.1), o strategie inovativă pentru dezvoltarea resursei umane (1.2), susținerea și promovarea excelenței în activitățile didactice și de cercetare precum și a colaborării între colective sau entități diferite din cadrul universității noastre (1.3), dezvoltarea unor politici financiare bazate pe transparență și descentralizarea decizională în relația cu departamentele și facultățile universității (1.4), asigurarea unor canale de comunicare bidirecțională între conducerea universității și structurile sale mergând până la cadru didactic sau student, precum și consolidarea sentimentului de apartenență a fiecărui membru la o comunitate academică puternică (1.5).*

*A doua parte a planului managerial se referă la tradiție, continuitate și inovare în Universitatea Politehnica Timișoara și vizează continuarea bunelor practici existente, structurate pe domeniile importante ale universității: proces de învățământ și asigurarea calității (2.1), studenți și absolvenți, campus universitar (2.2), marketingul universitar și procesul de admitere (2.3), cercetarea științifică, inovare și transfer tehnologic (2.4), dezvoltarea profesională și personală a oamenilor universității, implicarea socială, apartenența la o comunitate academică puternică (2.5), școala doctorală (2.6), antreprenoriat și relația cu mediul socio-economic, impact regional (2.7), internaționalizare (2.8), financiar (2.9), imagine, comunicare, informatizare (2.10) și patrimoniu (2.11). Pe lângă continuarea lucrurilor construite aici în ultimii ani, voi veni și cu propuneri care să consolideze și să asigure dezvoltarea acestor domenii în anii care urmează.*

*Pornesc la acest drum conștient că sunt multe lucruri frumoase pe care le putem face împreună. În perioada următoare, în vizitele pe care le voi face în facultăți și departamente, m-aș bucura să îmi transmiteți opiniile sau observațiile dumneavoastră referitoare la acest plan managerial, pentru a construi și consolida împreună o universitate de elită.*

Anonimizat conform GDPR

## **1. Schimbarea paradigmei de cultură organizațională din cadrul Universității Politehnica Timișoara**

În contextul mediului academic românesc, cu o creștere a competiției între universitățile din țară, competiție determinată și de un număr mai redus de studenți, dar și de o scădere a numărului cadrelor didactice, consider că, alături de un învățământ centrat pe student, trebuie să avem în centrul preocupărilor administrative ale universității, pe lângă studenți, cadrele didactice/cercetătorii științifici din școala noastră.

Prin schimbarea paradigmei de cultură organizațională nu mă refer doar la așezarea cadrelor didactice/cercetătorilor științifici în centrul preocupărilor administrative ale universității, ci și la creșterea imediată a gradului de digitizare a întregii universități, la un schimb de informații eficient în toate domeniile universității, bazat pe aplicații software și structuri de date moderne, la descentralizarea deciziei la anumite niveluri sau la realizarea unor conexiuni decizionale, la creșterea transparenței în dezvoltarea unor politici financiare, la îmbunătățirea comunicării dintre diferitele structuri ale universității, la abordarea unor relații deschise, non conflictuale, și, nu în ultimul rând, la creșterea sentimentului de apartenență la o organizație puternică.

Această schimbare de paradigmă presupune următoarele abordări.

### **1.1. O schimbare profundă la nivelul Rectoratului universității**

Prin schimbare profundă înțeleg nevoia unei schimbări de organizare, de mentalitate, acolo unde e cazul, dar și o transformare majoră în planul accesării și procesării digitalizate a informațiilor. Am constatat, în cei 4 ani de mandat ca prorector, discrepanțe între funcționarea diverselor servicii din Rectorat, pornind de la o funcționare adecvată, cu îndeplinirea anumitor obiective asumate, cu persoane implicate total în activitățile din universitatea noastră, până la o funcționare pe alocuri arhaică, fără elemente de previzionare, cu politici câteodată personale în detrimentul politicilor instituționale, chiar dacă involuntar, cu obiective neclare sau fără vreo impunere temporală în ceea ce privește îndeplinirea acestora. În plus, am constatat în special o manevrare greoaie a informațiilor în multe situații, din cauza, în primul rând, lipsei acestora într-un format electronic, sau folosirea unor formate inadecvate sau depășite. Aspectele negative fac ca performanțele personalului să fie pe alocuri diminuate, conduc uneori la lipsa de sens în desfășurarea unei activități și de aici și la forme de dezinteres. Asta nu înseamnă că nu s-au obținut rezultate și în acest mod. Cred însă că rolul unei administrații este să fie eficientă iar personalul care o reprezintă să fie mulțumit, dincolo doar de rezultate.

Considerând că resursa umană are potențialul adecvat pentru a genera o schimbare necesară la nivelul întregii administrații a universității, măsurile pe care le propun sunt:

- Diminuarea birocrăției interne până la limitele prevăzute de lege, unde e posibil. Se impune o

analiză a documentelor necesare pentru activitățile curente desfășurate în Politehnică și eliminarea sau modificarea celor care sunt de natură internă și care nu se justifică;

- Oferirea unui instrument de feedback cadrelor didactice și studenților prin care să poată fi corelate desfășurarea anumitor activități la nivelul Rectoratului UPT și a serviciilor subsecvente cu așteptările acestora. Urmărirea la anumite perioade de timp a modului în care sunt diminuate sau eliminate neajunsurile constatate. Acest instrument va permite o îmbunătățire substanțială a relațiilor administrație – cadru didactic/cercetător, personal didactic auxiliar sau student, acolo unde este cazul;

- Introducerea unor instrumente software puternice bazate pe stocarea datelor și documentelor în Cloud sau alte structuri de baze de date, prin care să fie ușurată munca de raportare a personalului didactic și respectiv didactic auxiliar și prin care să poată fi monitorizate, previzionate și planificate diferite activități în Politehnică. Pentru aceasta vor trebui identificate toate procesele din cadrul UPT care pot fi asistate în acest mod precum și conexiunile dintre acestea. Instrumentele software vor permite și o mult mai bună transparență decizională în domenii cum sunt cel de cercetare-dezvoltare, financiar-contabilitate sau cel de achiziții de bunuri și servicii. Urmăresc în cadrul acestui obiectiv reducerea la minim a birocrăției, a drumurilor la Rectorat, a unei comunicări excesive pentru a afla informații simple, o trasabilitate a documentelor care să fie la dispoziția fiecărui angajat, corespunzătoare nivelului respectiv;

- Instituirea unor politici instituționale în ceea ce privește mobilitatea personalului didactic auxiliar între diferitele birouri, servicii sau departamente ale universității, în acord cu nevoile identificate la nivelul UPT, dar și cu planurile personale de dezvoltare a carierei;

- Schimbarea filozofiei de abordare a unor probleme administrative, unde e cazul, în ideea concentrării resurselor sau energiei pentru găsirea unor soluții, acolo unde cadrul legal permite, în detrimentul mai facilelor abordări de tipul „nu am făcut așa niciodată” sau „nu se poate”;

- Analiza situației încărcării personalului la nivelul diverselor servicii ale Rectoratului universității și o echilibrare a sarcinilor acolo unde este posibil. Se impune acest lucru pentru a avea o încărcare mai echilibrată, în acord cu potențialul și pregătirea fiecărei persoane, dar și pentru o creștere a eficienței acestora;

- Generarea unei organigrame noi pentru Direcția General Administrativă în acord cu dezvoltarea universității, corelată cu volumul de muncă al diferitelor entități precum și cu proiectarea evoluției acestora în perioada următoare;

- Impunerea unor obiective de performanță clare anumitor servicii din cadrul UPT. Dezvoltarea centrelor de cost în universitatea noastră a fost benefică dezvoltării instituției, permițând o optimizare a costurilor. Impunerea unor obiective de performanță, acolo unde este posibil, va permite o îmbunătățire a nivelului acestor servicii și respectiv o creștere a raportului calitate/preț;

- Elaborarea unei strategii unitare, integrate, de digitalizare a universității și includerea UPT în aplicațiile internaționale de măsurare a gradului de digitalizare.

## 1.2. Adoptarea unei strategii inovative pentru dezvoltarea resursei umane a UPT

În universitatea noastră au existat preocupări și în mandatele anterioare pentru dezvoltarea resursei umane, în forma asigurării de posturi pentru promovarea cadrelor didactice din UPT sau în căutarea de soluții pentru posturi de asistent universitar scoase la concurs pe perioadă determinată în semestrul II, în cazurile în care nu erau prevăzute intrări în sistem la începutul anului universitar. În condițiile în care personalul didactic a fost într-o continuă scădere în ultimii 10 ani, se impune abordarea unei strategii la nivelul universității cu caracter inovativ în spațiul universitar românesc.

Principalele acțiuni care se vor adăuga celor existente și care vor constitui baza viitoarei strategii sunt:

- Asigurarea unor cursuri de leadership personal sau organizațional cu participare voluntară pentru membrii mai tineri ai consiliilor facultăților și/sau departamentelor din Politehnică, dar nu exclusiv, cursuri care să asigure în viitor o resursă umană pregătită pentru a prelua și a duce mai departe o construcție solidă a universității, în care competiția pentru diferitele funcții de conducere este una benefică pentru școală, în care opțiunile constituie metode diferite pentru a îndeplini obiective strategice pe termen lung, în care trainerii interni sau externi predau module care asigură cunoștințe juridice, financiar-contabile, de resurse umane sau de inteligență emoțională. Urmăresc aici construirea unui leadership puternic în cadrul Politehnicii, leadership cu un set de valori comune, care să conteze în viitor nu doar în cadrul universității, dar și în afara acesteia, care să modeleze sau să influențeze societatea la nivel regional, după valorile școlii noastre;

- O analiză la nivelul fiecărui departament al UPT cu privire la situația existentă, structurată pe categorii de vârstă și funcții didactice, evoluția resursei umane existente pe un ciclu scurt de 4 ani sau pe un ciclu mai lung de 10 ani, cu previzionarea nevoilor de angajare corelate cu evoluția numărului de studenți raportat la populația școlară pentru aceleași perioade și cu potențialul de dezvoltare în strânsă legătură cu piața muncii a domeniilor respective;

- Oferirea de granturi de sprijin în primii 3 ani pentru tinerii care se angajează în cadrul UPT la finalizarea studiilor de doctorat sau post-doctorat. Granturile pot fi din venituri proprii ale universității sau parteneriate implementate în colaborare cu mediul privat;

- Oferirea de granturi din venituri proprii, așa cum se întâmplă și la publicarea de articole științifice în reviste ISI, pentru conducătorii de doctorat ai căror doctoranzi se angajează în universitate după finalizarea studiilor doctorale și rămân o anumită perioadă, după modelul din zona companiilor;

- Asigurarea unei continuități în predarea unor discipline, prin planificarea unor cursuri cu 2 titulari pentru cazurile în care anumiți titulari nu au în cadrul colectivului o persoană care să îi poată înlocui cu până la 2 ani înainte de pensionare. Se evită astfel o trecere bruscă de la un sistem de predare la altul pentru generații diferite de studenți, asigurându-se cadrelor didactice, pe de altă parte, timpul necesar unui transfer eficient de cunoștințe;

- Sprijinirea colectivelor care au demonstrat că pot împlini resursa umană a UPT prin aducerea mai multor cadre didactice în ultimii ani. La nivelul mai multor departamente există echipe, în general



coordonate de către 1-2 conducători de doctorat, care au arătat că au capacitatea de a aduce resursa umană tânără în universitate. Îmi propun discuții cu aceste echipe, o analiză a problemelor pe care le întâmpină sau a bunelor practici, pentru a le putea extinde.

### **1.3. Susținerea și promovarea excelenței în activitățile didactice și de cercetare precum și intensificarea colaborării între colective sau entități diferite din cadrul universității noastre**

Dincolo de acordarea gradațiilor de merit, prevăzute de lege, în universitate există câteva programe sau inițiative prin care se acordă granturi suport pentru publicarea de articole științifice sau, la final de an, sunt premiate cadrele didactice, la categoria tânăr cercetător sau consacrat, doctorandul cu cea mai bună activitate, respectiv masterandul cel mai implicat în activitățile de cercetare.

Pe zona studiilor de licență rezultatele acordării în urmă cu 2 ani a unei burse suplimentare studenților care finalizează un an cu media 10 a condus la creșterea numărului de studenți de 10 de la 15 la 33 într-un singur an universitar. La studiile de master s-a continuat acordarea de burse pentru masteranzii care desfășoară activități de cercetare, eliminând limitarea numărului de burse pe facultăți și având ca rezultat, în ultimii 2 ani, între 40 și 50 de astfel de burse.

Consider că universitatea trebuie să continue astfel de practici și chiar să asigure o susținere și mai consistentă colegilor sau colectivelor care performează atât în planul didactic cât și în cel al cercetării. Mai mult, cred că trebuie să oferim un suport important, nu doar financiar, ci și logistic, formării de colective multidisciplinare și susținerii celor existente, într-un efort de consolidare a unui mediu academic colaborativ.

Principalele propuneri în acest caz sunt:

- Asigurarea din venituri proprii și din cele atrase de la companiile partenere a unei competiții anuale pentru premiarea celor mai bune rezultate de cercetare și nu numai la nivelul universității, pe diverse categorii. S-ar desprinde astfel un eveniment de tip Gala de excelență al Universității Politehnica Timișoara;
- Premiarea la nivelul fiecărei facultăți a unor colegi pentru performanță didactică pe baza unui regulament care va prevedea punctarea tuturor activităților cu caracter didactic, pornind de la evaluările studențești, rezultatele obținute la conducerea lucrărilor de diplomă și disertație, activități de practică studențească, implicarea în organizarea sau realizarea de performanțe la concursurile studențești etc.;
- Asigurarea unui sprijin financiar echipelor de cercetare cu cele mai bune rezultate la nivel de universitate;
- Realizarea unor investiții în laboratoare multidisciplinare, cu implicarea cadrelor didactice și studenților din mai multe departamente/facultăți, pornind de la principalele subiecte de interes pentru societate și urmărind agregarea unor echipe puternice de cercetare pe aceste teme în viitor. Se va investi cu predilecție în laboratoarele care vor fi deschise spre colaborări cu alte colective, din departamente

diferite ale universității;

- Asigurarea de granturi suport după modelul competiției interne de granturi pentru tineri cercetători, pentru cei care participă la competiții de proiecte naționale sau internaționale și obțin un punctaj foarte bun, dar nu primesc fonduri din cauza finanțării insuficiente. Se încurajează astfel participarea la competiții de granturi de cercetare;

- Premiarea anuală a celor mai bune lucrări de diplomă la nivelul fiecărei facultăți, pe baza unui regulament propriu, pornind de la un regulament cadru la nivelul universității;

- Dezvoltarea sistemului de burse din venituri proprii prin asigurarea de burse de mobilitate studenților pentru participarea la concursuri naționale sau internaționale de anvergură.

#### **1.4. Dezvoltarea unor politici financiare bazate pe transparență și descentralizarea decizională în relația cu departamentele și facultățile universității**

În universitățile din România politicile financiare sunt apanajul Rectorului. Asumarea acestor politici rămâne, cum e normal, la nivelul conducerii universității. Măsurile pe care le propun, unele introduse deja dar mai puțin funcționale, altele noi, presupun oferirea unor instrumente și asistarea departamentelor în luarea unor decizii în plan financiar. Urmăresc prin această strategie bonificarea departamentelor care iau masuri pentru a-și îmbunătăți situația financiară rămânând totodată consecvent deciziei de a ajuta acele departamente care au dificultăți financiare.

Principalele măsuri pentru îndeplinirea obiectivului sunt:

- Achiziția sau realizarea unui sistem software integrat prin care să poată fi vizualizată în timp real situația financiară a fiecărei entități, facultate sau departament, de către decani sau directori de departament;

- Punerea la dispoziția directorilor de departamente a unui instrument informatic prin care să poată fi modelat bugetul departamentului, în funcție de diferiți parametri: număr de studenți din grupe/subgrupe, noi programe de studiu, structura și tipurile posturilor didactice și de cercetare, statele de funcțiuni, instrument care va ajuta pe parcursul anului universitar la urmărirea posibilelor efecte în plan financiar pentru departament ca urmare a unor decizii ale conducerii departamentului respectiv. În final se dorește utilizarea unui instrument informatic care să permită nu numai previzionarea resurselor financiare ale departamentelor la începutul fiecărui an universitar, ci și urmărirea execuției financiare a bugetelor acestora pe parcursul anului;

- Asistarea prin prorectorul de resort a directorilor de departamente în luarea deciziilor împreună cu Consiliile departamentelor referitor la resursele financiare utilizate pentru dezvoltarea departamentelor;

- Bonificarea departamentelor care au o acoperire financiară foarte bună prin folosirea unor resurse financiare suplimentare pentru dezvoltarea resursei materiale. Astfel, o acoperire financiară mai bună înseamnă o resursă financiară suplimentară pentru dezvoltarea departamentului;

- Consultarea în cadrul întâlnirilor anuale cu directorii de departament și decanii cu privire la investițiile

majore ale universității precum și cu privire la politicile financiare ale entităților pe care le conduc. Asistarea financiară din partea universității în realizarea unor obiective convenite împreună, obiective care necesită resurse financiare mai importante.

### **1.5. Asigurarea unor canale de comunicare bidirecțională între conducerea universității și structurile sale, mergând până la nivel de cadru didactic sau student precum și consolidarea sentimentului de apartenență a fiecărui membru la o comunitate academică puternică**

Acest tip de comunicare a existat parțial la nivelul conducerii UPT, asigurat în cazul Rectorului și a unor cabinete de prorectori. Îmi propun extinderea la nivelul întregii conduceri a UPT a bunelor practici existente cu următoarele măsuri:

- Participarea anuală (minim) a unui membru al conducerii UPT la întâlniri cu fiecare departament/facultate pentru a face un update informațional direct cu privire la situația universității, facultății sau departamentului, dar și pentru a prelua anumite solicitări de la orice membru al comunității universitare;
- Îmbunătățirea comunicării conducerii UPT cu Senatul universității. Am în vedere aici invitarea președintelui Senatului la ședințele Consiliului de Administrație, o îmbunătățire a comunicării prorector – comisie de Senat specifică, participarea Rectorului la ședințele Senatului sau Biroului Senatului atunci când o lămurire directă a anumitor aspecte ar putea ajuta în luarea unor decizii;
- O comunicare mai bună cu membrii comunității academice ai UPT prin intermediul unui newsletter lunar care să conțină sinteza principalelor acțiuni din Politehnica sau legate de Politehnică, care să creeze o imagine mai bine configurată a activităților care implică universitatea noastră;
- Organizarea anuală a unui workshop cu conducerea departamentelor și facultăților pentru a analiza realizările dar și problemele pe care le întâmpină aceste structuri, precum și pentru a stabili împreună obiectivele pentru noul an, cu implicarea sprijinului necesar de la nivelul universității, pentru asumarea obiectivelor stabilite;
- Realizarea în fiecare facultate a unui eveniment de tipul „Zilele facultății”, eveniment care să implice îmbunătățirea comunicării atât colegială, cât și cu studenții noștri.

## 2. Tradiție, continuitate și inovare în Universitatea Politehnică Timișoara

Mă voi referi în continuare la principalele domenii de dezvoltare ale universității noastre. Parțial, în cazul anumitor domenii, am prezentat deja câteva idei în prima parte a planului de management. Măsurile pe care le propun în această a doua parte vizează respectarea unei tradiții, acolo unde e cazul, presupunând și o continuare a acțiunilor din mandatul precedent sau aduc elemente de noutate. Consider că aceste măsuri pot să ne asigure o dezvoltare mai rapidă la nivelul întregii universități.

### 2.1. Proces de învățământ și asigurarea calității

Activitatea didactică este una fundamentală în cadrul universității noastre, asumată și în misiunea acesteia. Dincolo de transmiterea de cunoștințe și de dobândirea competențelor aferente acestora, universitatea este o instituție de educație cu rolul de a forma în primul rând oameni. În ultimii ani schimbările din zona tehnologiei au transformat și procesele educaționale. Comunicarea, colaborarea sau creativitatea au devenit atuuri în dezvoltarea unui tânăr specialist, alături de competențele specifice profesiei sale. În mandatul de prorector pe acest domeniu am propus un nou director la DGAC și au fost realizate proceduri începând de la generarea planurilor de învățământ, acreditare, evaluări de programe de studiu sau evaluări studentești și colegiale, a fost introdus un sistem anti-plagiat, a fost realizat un ghid pentru activitățile de practică studentească, au fost descentralizate anumite decizii referitoare la programele de studiu spre facultăți pentru a-și putea valorifica fiecare dintre acestea specificul etc.

Pornind de la aceste realizări, principalele măsuri pe care le propun pentru acest domeniu sunt:

- Adoptarea unei soluții informatice care integrează platformele software existente prin care din procesul de evaluare a studenților să fie eliminate activitățile repetitive iar comunicarea profesor-student să fie una rapidă și adecvată. Se urmărește generarea proceselor verbale după o singură introducere a notelor în sistem, cu posibilitatea de notificare automată și individuală a studenților la introducerea notelor. Vor fi înlăturate astfel posibilele erori de transcriere a notelor întrucât nota introdusă este comunicată direct studentului iar o posibilă eroare poate fi semnalată imediat;
- Creșterea automatizării proceselor care asistă activitățile didactice prin oferirea de instrumente software adecvate. Se urmărește aici stabilirea unor instrumente software la nivel de instituție pentru asistarea proceselor didactice cum ar fi: generarea planurilor de învățământ, alocare de săli pentru orar sau examene etc.;
- Continuarea dezvoltării de proceduri la nivelul universității și facultăților pentru activitățile didactice, corelarea acestora și simplificarea, acolo unde e cazul, a procedurilor instituționale astfel încât să crească aplicabilitatea acestora;
- Creșterea flexibilității board-urilor de domeniu sau specializare, cu un număr variabil de membri în funcție de decizia fiecărei facultăți, între anumite limite, cu posibilitatea de a lua decizii mai rapid și cu stabilirea unor formule de comunicare adecvată, unitare la nivelul universității;

- În contextul acreditării instituționale din viitorul apropiat, se impune o evaluare a planurilor de învățământ, cu o analiză mai atentă a standardelor ARACIS și stabilirea unor principii specifice fiecărui domeniu, dar și la nivelul domeniilor înrudite;
  - Sprijinirea dezvoltării sau încadrării în domeniu a unor noi programe de master, pornind de la o analiză periodică a programelor de master la nivelul facultăților împreună cu atractivitatea acestora la nivelul absolvenților de studii de licență, pentru o adaptare rapidă la cerințele pieței muncii;
  - Întărirea sistemului de învățământ ID/IFR prin utilizarea unor tarife de plată cu ora mai atractive. Suplimentarea din venituri proprii și oferirea de beneficii directe cadrelor didactice cu o activitate deosebită în acest domeniu;
  - Punerea la dispoziția cadrelor didactice prin intermediul Departamentului pentru Pregătirea Personalului Didactic sau a unor formatori externi a unor seminare de stimulare a potențialului creativ al studenților, de predare activizată sau interactivă, de deprindere a unor tehnici moderne de predare cum ar fi game-based learning sau gamification, lăsând la latitudinea cadrelor didactice introducerea unor astfel de strategii sau metode în actul de predare, în funcție de adaptabilitatea acestor metode la disciplinele didactice și la studenți;
  - Extinderea platformei MOOC UniCampus pentru o consolidare a poziției universității ca promotor al platformelor virtuale între universitățile românești și al accesului liber la cunoaștere;
  - Analizarea situației și a necesarului mijloacelor de prezentare moderne a cursurilor. Se impune dotarea fiecărei săli de curs și seminar cu videoproiector, conectori moderni și sonorizare, unde e cazul, dar și ca fiecare cadru didactic să aibă la dispoziție un laptop ce poate fi utilizat pentru aceste prezentări;
  - Analiza situației licențelor software cu caracter didactic necesare procesului de învățământ. Estimarea costurilor de achiziție individuale versus achiziția de volum, la nivelul universității (ex. Matlab);
  - Întărirea sistemului de mentorat prin analiza la nivelul fiecărei facultăți a rezultatelor acestuia și premiarea anuală a colegilor cu cele mai bune rezultate în acest domeniu;
  - Extinderea și la domeniile de studiu din afara ingineriei a formularelor noi pentru planurile de învățământ, formulare care integrează descrierea completă a programului de studiu, planul de învățământ și calculul indicatorilor ARACIS. Extinderea este vizată atât pentru programele de studiu de licență cât și de master;
  - Continuarea și extinderea serviciilor de verificare a similitudinii documentelor. Dacă în ultimii 2 ani a fost folosit sistemul IThenticate, în acest an a fost adăugat și sistemul Turnitin, pus la dispoziția facultăților pentru verificarea lucrărilor studenților. Intenționez extinderea folosirii acestor tipuri de servicii la nivelul universității și dezvoltarea unor campanii de conștientizare a avantajelor folosirii acestora.

## 2.2. Studenți și absolvenți. Campusul universitar

Relația cu studenții stă la baza procesului educațional. Universitatea Politehnica promovează, prin tradiție, implicarea studenților în toate aspectele vieții academice, aceștia fiind parteneri de dialog pentru conducerile universității și ale facultăților noastre. În ultimii 4 ani am promovat introducerea unor noi tipuri

de burse din venituri proprii pentru studenții cu rezultate foarte bune la învățătură sau a celor care se dovedesc a fi cazuri sociale, a fost dezvoltată o platformă software pentru evaluările studentești, au fost propuse modificări de regulamente care au flexibilizat sistemul de credite transferabile sau au oferit mai multă autonomie facultăților în tratarea anumitor aspecte privitoare la studenții proprii, cum ar fi finalizarea studiilor.

Principalele măsuri pe care le propun pentru consolidarea parteneriatului cu studenții noștri sunt:

- Continuarea unei politici de dezvoltare de aplicații software cu implicarea studenților care să ușureze accesul la facilitățile oferite de Politehnică atât în zona facultăților cât și în cea a Complexului studentesc sau a bazelor sportive;

- Dezvoltarea unui sistem online integrat de plată a taxelor în UPT prin care studenții să-și poată plăti orice tip de taxă;

- Analiza și implementarea unui sistem de carduri unice, după modelul celui folosit la bibliotecă, sistem care să faciliteze utilizarea acestor carduri și pentru serviciile de masă oferite de Politehnică, înlocuind astfel sistemul de cartele existent. Implementarea acestui sistem presupune o anumită organizare pentru zona financiar-contabilă în asociere cu produse software puternice;

- Încurajarea dezvoltării de cercuri studentești în jurul laboratoarelor multidisciplinare;

- Atragerea unui partener privat în dezvoltarea unei librării-cafenele în zona Complexului studentesc într-unul dintre spațiile universității noastre, spațiu care să permită dezvoltarea unor evenimente cu specific studentesc;

- Continuarea politicilor de asigurare sau creștere din venituri proprii a bursei speciale oferite de universitate pentru rezultate deosebite la învățătură, cercetare, premii sau participări la concursuri studentești, activități sportive sau extra-curriculare;

- Creșterea implicării studenților în decizii legate de spațiile de cazare prin planificarea achizițiilor cu consultarea Comitetelor de cămin;

- Colectarea și sortarea selectivă a deșeurilor produse în căminele universității din cadrul campusului universitar. Acțiunea presupune implicarea operatorilor privați și accesarea de fonduri care să permită transformarea sistemului existent într-unul adaptat nevoilor actuale;

- Facilitarea participării studenților la evenimente culturale prin stabilirea unor protocoale de colaborare cu principalele instituții de cultură ale orașului astfel încât să fie oferite bilete cu preț redus sau gratuite;

- Continuarea politicii de îmbunătățire a calității traficului de date în rețeaua din Complexul studentesc prin investiții ale universității în căminele studentești și prin consultarea studenților în luarea deciziilor adecvate fiecărui cămin;

- Încurajarea participării studenților în activități de voluntariat în mediul educațional intern și extern universității (gen hackathon, coder dojo, researchers night, Fame Lab etc.);

- Dezvoltarea serviciilor de consiliere psihologică dedicate studenților pentru diminuarea fenomenului de abandon școlar sau pentru a înțelege și rezolva diferitele probleme cu care aceștia se

confruntă;

- Încurajarea dezvoltării de mobilități studentești între universitățile partenere ARUT. Propunerea către alianță a venit din partea universității noastre și probabil vom avea în acest an primele mobilități;
- Organizarea de concursuri studentești proprii, pe diverse tematici, în colaborare cu ligile studentești, acordarea de sprijin în organizare și de recunoașterea participării atât pentru studenți cât și pentru cadrele didactice implicate;
- Sprijinirea unor programe derulate cu succes la nivelul unor ligi prin extinderea la nivelul întregii universități.

Este important ca universitatea să dezvolte o relație de parteneriat nu doar cu studenții ci și cu absolvenții noștri. Câțiva pași au fost făcuți prin implicarea unei noi conduceri la Asociația Alumni a universității și demararea primelor activități. Principalul obiectiv pe termen scurt este realizarea unei acțiuni specifice Alumni la celebrarea centenarului universității noastre. Pe termen lung e important să construim o bază de date și o relație solidă cu absolvenții universității. Pentru realizarea acestor obiective propun următorul set de măsuri:

- Dezvoltarea unei baze de date centralizate, cu absolvenții universității noastre, structurată pe ani și specializări absolvite;
- Dezvoltarea unei secțiuni în comunicarea online dedicate absolvenților universității. Acest lucru va implica inclusiv o alocare a unei persoane din zona de comunicare online care să se ocupe de acest aspect;
- Stabilirea unor evenimente dedicate comunității Alumni;
- Valorificarea întâlnirilor aniversare ale absolvenților prin desemnarea unei persoane la nivelul fiecărei facultăți care să faciliteze organizarea acestora;
- Construirea unei comunități Alumni solide, capabile să ajute universitatea în toate domeniile sau activitățile acesteia.

### **2.3. Marketingul universitar și procesul de admitere**

Am ales să tratez separat acest subcapitol pentru că estimările Institutului Național de Statistică prezintă o scădere a populației școlare cu vârsta între 19 și 23 de ani în anul 2030 de peste 13% la nivelul României. Din păcate, calculat la cele 6 județe care reprezintă bazinul devenit tradițional pentru UPT, aceste estimări conduc la o scădere de aproximativ 22%. Scăderea nu va fi de la o zi la alta ci treptată, dar va trebui ca în următoarea perioadă să extindem bazinul de atracție al universității noastre. Pe lângă măsurile pe care le voi propune în continuare, la această extindere vor contribui și măsurile propuse în alte domenii cum ar fi cel de imagine sau internaționalizare. Aceste măsuri sunt:

- Desemnarea unei persoane la nivelul UPT care este implicată atât în procesul de admitere din perioada vară-toamnă cât și pe tot parcursul anului, în procesul de marketing universitar, precum și în furnizarea de informații utile facultăților noastre pentru admitere;
- Dezvoltarea unei strategii de comunicare online sau utilizând rețelele de socializare, prin care sunt

comunicate către elevi evenimentele derulate la nivelul universității, de interes pentru aceștia, pe tot parcursul anului, nu doar în perioadele de admitere sau premergătoare acesteia;

- Abordarea unei strategii invazive pentru zonele care nu sunt atât de apropiate de noi dar pot furniza studenți, pe baza unei anumite tradiții sau a unei distanțe destul de mari față de celelalte centre universitare importante, dublată de atracția Timișoarei;

- Stabilirea unei echipe de lucru inter-universitară, la nivelul orașului, în discuție cu celelalte universități, pentru o promovare comună a învățământului superior din Timișoara, în interiorul zonelor de influență ale altor centre universitare importante;

- Realizarea, pe baza informațiilor furnizate în fiecare an cu privire la procesul de admitere (număr candidați/studenți și liceele de proveniență ale acestora, date furnizate fiecărei facultăți în ultimii 2 ani), a unei hărți de proveniență a studenților UPT, corelată cu acțiunile întreprinse în anul precedent. Pot fi analizate astfel acțiunile care au avut efect și respectiv cele care trebuie schimbate;

- Dezvoltarea unei strategii de comunicare la nivelul ARUT prin stabilirea unor conferințe de presă sau evenimente derulate de către universitățile tehnice din alianță împreună cu partenerii economici, prin care să fie subliniate avantajele și beneficiile absolvenților de învățământ tehnic precum și nevoia mare de aceștia în piața muncii;

- Stabilirea unei întâlniri anuale cu reprezentanții liceelor care ne oferă peste un anumit număr de studenți (după modelul celei din noiembrie 2018) și includerea acestora într-un club de tip exclusivist, beneficiari ai unor acțiuni ale universității noastre;

- Deschiderea unor noi centre de înscriere pentru admitere, după modelul celui de la Reșița, din anul 2019.

## **2.4. Cercetare științifică, inovare și transfer tehnologic**

În ultimii ani s-au făcut câțiva pași importanți în organizarea și dezvoltarea activităților de cercetare. Aș menționa susținerea financiară a participării doctoranzilor și asistenților universitari la conferințe internaționale indexate WoS și premiera articolelor publicate în reviste indexate WoS, organizarea primei competiții interne de granturi de cercetare destinată tinerilor, urmată și de prima competiție de granturi ARUT, atragerea de fonduri importante din zona companiilor pentru susținerea competiției interne de granturi etc. Totuși mai avem destul de mult de lucru în acest domeniu. Obiectivul principal în acest caz îl constituie creșterea fondurilor atrase în universitate, diversificarea modurilor de finanțare a activităților universității, oferirea de servicii complexe partenerilor din mediul privat. Pentru o dezvoltare cât mai adecvată în raport cu aceste obiective propun următoarele măsuri:

- Realizarea unor parteneriate cu companiile multinaționale din zona de vest (și din țară) pentru identificarea unor teme de cercetare comune, identificarea instrumentelor de finanțare și aplicarea pentru finanțare;

- Stimularea cercetătorilor pentru intensificarea networking-ului științific cu comunități de cercetători de prestigiu, care să se concretizeze cel puțin cu propuneri comune de proiecte, lucrări de cercetare etc.;



- Îmbunătățirea evaluării interne a cercetării, implementarea unor mecanisme de stimulare a cercetătorilor cu vizibilitate internațională;
  - Identificarea câtorva domenii de cercetare de excelență (în principal cu caracter interdisciplinar dar nu exclusiv) în UPT și stimularea echipelor respective de cercetare pentru a prelua rolul de lideri regionali;
  - Corelarea temelor de cercetare cu domeniile prioritare din viitorul program Horizon Europe;
  - Continuarea susținerii financiare a doctoranzilor și asistenților pentru participarea la conferințe internaționale indexate WoS și premiera articolelor/plata taxei de publicare pentru articolele publicate în reviste indexate WoS;
  - Continuarea finanțării competițiilor de granturi ARUT, una destinată tinerilor cercetători, după modelul celor derulate anterior, și, ca noutate, organizarea unei noi competiții de proiecte de cercetare pe teme multidisciplinare, cu participarea de colective mixte de cercetători din universitățile membre ARUT;
  - Dezvoltarea unei structuri administrative dedicată inovării și transferului tehnologic în Politehnică;
  - Analiza tezelor de doctorat și stabilirea celor cu potențial de a fi transformate în spin-off-uri, oferirea de mecanisme financiare pentru dezvoltarea acestora cu o monitorizare periodică, având ca obiectiv final vânzarea acestora în beneficiul universității, pentru dezvoltarea altor entități similare;
  - Stabilirea unor tarife de referință pentru manoperă și costuri în cadrul proiectelor de cercetare cu terți;
  - Elaborarea unui mecanism intern de decontare între centrele de cercetare a activităților de cercetare;
  - Realizarea unei platforme informatice care să permită prezentarea echipamentelor și serviciilor de cercetare-dezvoltare din UPT și promovarea susținută atât la nivel național cât și internațional a acesteia;
  - Inventarierea echipamentelor și a aplicațiilor sau licențelor software dedicate cercetării și cuantificarea costurilor de întreținere ale acestora sau de prelungire a licențelor, certificarea, acolo unde e cazul și se identifică o nevoie de piață, a angajaților sau echipamentelor;
  - Stabilirea unor nevoi ale pieței în ceea ce privește anumite echipamente sau laboratoare de măsurare/certificare pentru care costurile și timpul pot fi reduse prin investiția într-un echipament/laborator în Politehnică și achiziția acestora de către universitate, cu o estimare clară a amortizării cheltuielilor și o posibilă implicare a mediului privat;
  - Realizarea unui „Networking for a Better Future” cu cele mai apropiate universități din Europa pentru creșterea vizibilității și a unor noi colaborări;
  - Implicarea mai accentuată a Consiliului cercetării în generarea strategiilor de dezvoltare a cercetării precum și în monitorizarea rezultatelor acestora în universitatea noastră;
  - Internaționalizarea cercetării prin participarea în cadrul unor proiecte internaționale, invitarea unor cercetători de prestigiu din străinătate, conferirea titlurilor de Profesor Onorific și Doctor Honoris Causa unor personalități internaționale, eventual angajarea (timp parțial de lucru) unor cercetători români din diaspora și personalități din străinătate în cadrul unor proiecte de cercetare, organizarea unor manifestări științifice în colaborare cu universități din străinătate.

## **2.5. Dezvoltarea profesională și personală a oamenilor universității. Implicare socială. Apartenența la o comunitate puternică**

În prima parte (1.2) am prezentat câteva măsuri care se referă la resursa umană a universității, măsuri concentrate mai mult pe atragerea de noi colegi sau creșterea abilităților principale de leadership ale oamenilor universității. Una dintre preocupările conducerii trebuie să fie, alături de îndeplinirea unor obiective de performanță, dezvoltarea profesională și personală a oamenilor universității, asigurarea unei atmosfere care să descurajeze dezvoltarea sau întreținerea de stări conflictuale, dar și o anumită implicare socială a universității. Pentru îndeplinirea acestor obiective propun următoarele măsuri:

- Asistarea, împreună cu directorii de departamente, a unei dezvoltări profesionale a cadrelor didactice din UPT, în acord nu doar cu rezultatele acestora ci și cu efortul depus pentru realizarea lor (cazul oferirii de granturi suport pentru cei care aplică la anumite competiții, au un punctaj foarte bun, dar nu obțin finanțare). Trebuie clarificate din timp aspecte legate de scoaterea posturilor didactice la concurs, anumite criterii sau condiții minimale care trebuie îndeplinite etc. Se elimină astfel situațiile în care cadrul didactic află în ultimul moment că nu îndeplinește anumite condiții de promovare;

- Asigurarea de cursuri de formare continuă personalului didactic sau didactic auxiliar. Anual universitatea are obligația de a avea un plan de formare continuă pentru angajați. Acest plan va fi întocmit ca urmare a unor propuneri pornite atât dinspre departamente cât și dinspre conducerea UPT. Nu va exista o obligativitate de urmare a unui curs anume;

- Atragerea tinerilor în cadrul universității precum și întinerirea, acolo unde este cazul și este posibil, a structurii de management a universității, la toate nivelurile;

- Adaptarea structurii de personal de la nivelul universității și a diferitelor entități ale acesteia la nevoile din prezent. Adaptarea se va face ca urmare a unei analize a volumului de muncă în zona administrativă pentru a elimina diferențele de personal dintre structuri similare;

- Stabilirea unui program de beneficii, inclusiv financiare, în cadrul legal, pentru personalul universității;

- Analiza oportunității înființării unei grădinițe pentru copiii angajaților UPT (dar nu exclusiv) sau a stabilirii unui acord cu Inspectoratul Școlar Județean pentru facilitarea accesului la grădinițe din vecinătatea UPT, încheierea unor parteneriate în beneficiul acestora (de exemplu organizarea unui CoderDojo pentru copiii angajaților);

- Implicarea unor comisii de mediere cu participarea membrilor conducerii universității pentru rezolvarea sau aplanarea unor eventuale conflicte din cadrul comunității universitare;

- Dezvoltarea anuală a unor campanii de caritate, cu implicarea universității nu doar prin promovarea acestora, pentru cazuri semnalate/sprijinite de către membrii comunității noastre.

## 2.6. Școala doctorală

Numărul de doctoranzi ai Universității Politehnica nu este de natură să ne bucure. În ultimii ani s-au făcut câțiva pași cum ar fi introducerea unor burse din venituri proprii pentru doctoranzi, începerea unei discuții cu companiile pentru o formă de doctorat „industrial”, continuarea atragerii masteranzilor spre studii de doctorat prin oferirea unor burse de cercetare la studiile de master. Aceste eforturi trebuie intensificate și, în același timp, se impun noi măsuri pentru a asigura o creștere atât a numărului de doctoranzi cât și a numărului de teze finalizate. Propunerile mele sunt:

- Clarificarea și comunicarea pachetului de beneficii pe care îl are un student doctorand al Politehnicii. Aceasta înseamnă stabilirea clară pentru doctoranzii care desfășoară activități de cercetare în universitate a spațiului în care își desfășoară activitatea, a dispozitivelor sau instalațiilor la care are acces precum și a beneficiilor pe care le are ca student doctorand al UPT (tipuri de burse, resurse financiare pentru mobilități și participare la conferințe, acces la bazele sportive etc);

- Stabilirea unui buget pentru Școala doctorală și a unei proceduri de alocare a acestuia în beneficiul doctoranzilor și a conducătorilor de doctorat, în concordanță cu rezultatele obținute. Fiecare conducător de doctorat sau doctorand va putea astfel să prevadă mai clar evoluția pentru fiecare doctorand, în funcție de rezultatele obținute;

- Extinderea doctoratului „industrial”, așa cum îl definim intern, prin atragerea unor doctoranzi valoroși din companiile timișorene, pe teme ale acestora, prin continuarea și extinderea dialogului cu acestea;

- Atragerea de burse suplimentare lunare pentru doctoranzi, oferite de către companiile partener ale universității, cu obligativitatea ca aceștia să fie implicați doar în activitățile universității. Înainte de a apărea problemele din ultimul an din zona automotive am făcut pași importanți pentru a obține astfel de burse, discuțiile urmând a fi reluate când va fi redemarată creșterea domeniului;

- Monitorizarea activității doctoranzilor universității în toată perioada de studiu pentru a putea interveni, cu ajutorul conducătorilor de doctorat, pentru creșterea numărului de teze finalizate și pentru a avea un raport de activitate relevant pentru fiecare doctorand;

- Realizarea unei secțiuni dedicată Școlii doctorale în cadrul unui eveniment anual destinat Comitetului director și mediului socio-economic, la care sunt subliniate rezultatele obținute în anul precedent, sunt prezentate noile direcții sau teme de cercetare din cadrul Școlii doctorale, situația doctoratului „industrial” etc;

- Stabilirea unui sistem clar de finanțare din venituri proprii pentru sprijinirea doctoranzilor fără bursă sau chiar a celor care beneficiază de bursă, cu revizuire anuală corelat cu rezultatele obținute de fiecare doctorand. Pot fi create beneficii suplimentare doctoranzilor care nu au un loc de muncă în afara universității sau celor cu taxă dar cu rezultate foarte bune;

- Atragerea de fonduri pentru finanțarea unor programe post-doctorale în vederea păstrării în universitate și a doctoranzilor care sunt interesați doar de continuarea activității de cercetare. Se stabilește astfel un sistem complet de finanțare pentru tinerii cercetători pe axa doctorat – post-doctorat – cadru

didactic (granturile de sprijin prevăzute la 1.2);

- Extinderea acordurilor de colaborare pentru realizarea tezelor de doctorat în cotutelă;
- Atragerea de doctoranzi din străinătate (Republica Moldova, Serbia, țări emergente sau asiatice) în vederea creșterii vizibilității universității și a performanțelor științifice.

## **2.7. Antreprenoriat și relația cu mediul socio-economic, impact regional**

Chiar dacă această direcție nu s-a regăsit direct în subordinea mea ca prorector, am avut o implicare majoră prin dezvoltarea Societății Antreprenoriale Studentești (SAS) și a anumitor programe și colaborări legate de aceasta precum și prin legăturile create cu mediul de afaceri, în special pe zona de IT&C dar nu numai. Prin SAS au fost câștigate toate proiectele de finanțare pe FDI încă de la început, au fost organizate sesiuni de informare sau mentoring pentru studenți, au fost organizate concursuri de idei de afaceri sau au fost realizate acorduri cu incubatoare de afaceri. Relația cu mediul de afaceri a avut ca rezultat atragerea de fonduri importante pentru dezvoltarea unor laboratoare, sprijinirea granturilor pentru tineri cercetători sau a altor propuneri ale UPT, inițierea unor proiecte sau evenimente comune etc. Chiar dacă universitatea a făcut progrese reale și a avut rezultate notabile în acest plan în ultimii ani, cred că putem crește în continuare prin implementarea următoarelor propuneri:

- Dezvoltarea unei strategii de inițiere a unor start-up-uri nu doar pe teme de inginerie sau cercetare, caracteristice mai mult pentru spin-off-uri, ci și pe servicii specifice activităților universității. Un exemplu ar fi un start-up pentru organizarea de evenimente care să fie implicat în organizarea de conferințe, cursuri festive, alte evenimente, nu doar din sfera universității, cu o conectare și cu celelalte servicii oferite de Politehnică (catering, cazare, tipărire de materiale etc.);
- Consolidarea activității SAS, continuarea promovării acesteia în rândul studenților, organizarea de concursuri de idei care să sprijine strategia dezvoltării de start-up-uri de la punctul anterior;
- Extinderea Comitetului director prin introducerea unei a două structuri, formate din oameni de afaceri sau personalități propuși de către fiecare facultate, care reprezintă o extensie a acestuia, persoane implicate în activitățile facultăților și care pot deveni membri ai Comitetului director, în funcție de activitatea acestora și de vacantarea unor locuri. Anual se va realiza un eveniment dedicat Comitetului director extins în care vor fi prezentate rezultatele universității și implicarea mediului de afaceri în colaborarea cu UPT;
- Implicarea unor membri ai Comitetului director în realizarea unor întâlniri ale conducerii universității împreună cu autoritățile locale din județele care constituie Regiunea de dezvoltare Vest, pentru identificarea nevoilor educaționale și de cercetare din aceste zone și posibilitățile de implicare a Politehnicii împreună cu partenerii economici majori în rezolvarea acestor nevoi. Reafirmarea UPT ca principal partener pentru dezvoltarea de proiecte cu specific ingineresc, dar nu numai, în această regiune;
- Realizarea unei baze de date care să conțină informații despre toate companiile partener ale UPT, persoanele de contact din universitate și din companii, pentru a avea o imagine concludentă a companiilor partener UPT și a facilita o colaborare pe un nou domeniu al universității;
- Realizarea unei hărți cu principalele companii din regiune și cu domeniile de activitate ale acestora,

identificarea principalelor servicii care pot fi furnizate de către universitate pentru dezvoltarea acestora și corelarea cursurilor postuniversitare cu aceste cerințe;

- Înființarea, ca urmare a unei analize, a unor centre sau baze de microproducție, oferirea de sprijin logistic dar și stimularea personalului auxiliar pentru creșterea acestora, implicarea în parteneriat a anumitor companii interesate în dezvoltarea lor;
- Participarea universității în parteneriate cu autoritățile locale sau regionale pentru atragerea de fonduri de la buget sau europene pentru dezvoltarea unor proiecte de interes pentru comunitate;
- Structurarea unui birou în cadrul universității pentru scrierea diferitelor tipuri de proiecte de finanțare și atragerea de fonduri nerambursabile, birou care să asiste cadrele didactice și personalul administrativ în obținerea de finanțări;
- Introducerea unei discipline de Antreprenoriat ca disciplină opțională sau a unor noțiuni în cadrul unor discipline în planurile de învățământ de licență sau master;
- Realizarea anuală a situației angajabilității absolvenților universității la un an de la absolvirea unui program de studiu prin solicitarea de date de la ITM. Transmiterea acestei situații către facultăți pentru a se putea orienta mai bine în relația cu mediul privat.

## 2.8. Internaționalizare

Vizibilitatea universității la nivel internațional, participarea la procedurile de evaluare a performanței instituționale, pe baza unor criterii internaționale general acceptate, contribuie la creșterea gradului de compatibilitate între universitatea noastră și universitățile din lume.

În ultimii ani s-au făcut pași concreți și pe direcția de internaționalizare a universității. Se observă creșterea interesului studenților străini de a participa la programele educaționale ale UPT prin creșterea numărului de studenți în mobilități Erasmus. A fost dezvoltată o aplicație software pentru studenții care se deplasează în mobilități Erasmus care să diminueze birocrăția și să faciliteze comunicarea cu aceștia, au fost stabilite noi acorduri cu universități din străinătate, s-a participat la anumite târguri internaționale pentru promovarea ofertei universității noastre, a crescut gradul de informare a potențialilor studenți prin platforma „Study in Romania” etc.

Gradul de internaționalizare a universității, ca parte a măsurării performanței acesteia, trebuie să crească în perioada următoare, urmărind îndeosebi dezvoltarea de parteneriate strategice cu mediul universitar, dar și cu mediul economic reprezentat de agenți economici multinaționali. În acest sens se impune elaborarea unei strategii pentru asigurarea unei creșteri accentuate pe această direcție de dezvoltare a universității.

Principalele elemente pe care le propun pentru această strategie sunt:

- O analiză cu privire atât la domeniile de studiu care pot atrage studenți din străinătate, dar și cu privire la resursele fiecărei facultăți, în primul rând umane, pentru a susține programe de studiu în limba engleză, atât pentru licență cât și pentru master. Autorizarea la nivelul fiecărei facultăți a cel puțin unui program de studiu în limba engleză pe un ciclu de 4 ani. Susținerea facultăților cu probleme de finanțare a unor astfel de programe de studiu;
- Sprijinirea activităților care sunt generate de programele de studiu dublă diplomă și creșterea numărului de astfel de acorduri;
- Demararea și susținerea unor inițiative privind reducerea taxelor pentru studenții străini din afara spațiului comunitar, la nivelul taxelor studenților comunitari. Până la obținerea acestui deziderat oferirea unui număr de burse din venituri proprii (de ex. 10 - ca proiect pilot) pentru studenți din afara spațiului comunitar, din zone diferite, care să faciliteze accesul acestora la studii și să îi transforme în adevărați promotori ai Politehnicii;
- Extinderea participării universității la Târguri internaționale și pe portalurile web dedicate marketingului universitar, cu monitorizarea rezultatelor obținute în funcție de efortul financiar și cu alegerea celor mai eficiente opțiuni. Promovarea universității prin clipuri și montaje dedicate, care să aibă la bază mărturiile studenților străini care au beneficiat de stagii de pregătire și formare în UPT;
- Promovarea și prin intermediul asociației Alumni a Politehnicii în cadrul comunităților importante de români din străinătate pentru a sprijini accesul la studii universitare al membrilor familiilor acestora;
- Analizarea acordurilor de cooperare internațională pe care le are Politehnica, realizarea unei baze de date cu principalele rezultate ale acestora și cu persoanele de contact pentru fiecare acord, extinderea cooperării cu noi universități pentru a facilita mobilitățile studențești și ale cadrelor didactice;
- Creșterea implicării universității în organismele internaționale în care este reprezentată, monitorizarea posibilităților internaționale de cooperare în baza participării la aceste structuri;
- Dezvoltarea de parteneriate strategice cu universități din străinătate (în special universități din SUA, Canada, Germania, Marea Britanie și Franța), identificarea și afilierea la consorții și clustere din spațiul European pentru facilitarea accesului UPT la programe și proiecte cu impact European și nu numai. Identificarea programelor de studii similare și adaptarea conținutului syllabusului acestora la cele existente în universitățile partenere;
- Dezvoltarea în continuare a aplicației software pentru programele Erasmus dar și a unor noi instrumente software care să faciliteze o preluare și transmitere de informații din sau către bazele de date de interes pentru universitate în procesul de internaționalizare;
- Susținerea cadrelor didactice și studenților participanți în cadrul programelor Erasmus sau similare, bonificarea cadrelor didactice care au rezultate deosebite în coordonarea studenților implicați în astfel de mobilități;
- Realizarea unui eveniment de tipul „Săptămâna mobilității studențești” în UPT prin care să fie prezentate ofertele de mobilitate pentru diferitele domenii de studiu precum și experiențele trăite de studenți în anii anteriori;
- Cooperarea mai strânsă între Biroul de Relații internaționale și cel de Imagine pentru realizarea de

campanii de promovare a universității, conectarea în următorii 2 ani la evenimentele conexe celor legate de titlul de Capitală Europeană a Culturii a orașului Timișoara.

## 2.9. Financiar

În subcapitolul 1.4 m-am referit la o parte dintre politicile financiare, în special la asistarea facultăților și departamentele universității și implicarea acestora în deciziile financiare care le afectează, posibila simulare a rezultatelor financiare de către conducătorii entităților respective în funcție de deciziile pe care aceștia le iau etc. La o citire atentă se poate observa că aspectele financiare, ca și cele ce privesc informatizarea se regăsesc în aproape toate celelalte subcapitole ale planului. Trebuie să recunoaștem că din punct de vedere financiar, datorită eforturilor din ultimii ani, în special ale Rectorului universității, situația instituției este una bună. Singurele probleme pe care le-am mai avut în ultima vreme au fost date de legislație care, în unele cazuri, ne-a împiedicat să cheltuim anumite fonduri financiare existente în soldul universității.

Totuși, ne propunem întotdeauna mai mult, deci putem să aducem îmbunătățiri pe toate cele 3 aspecte ale finanțării: creșterea și diversificarea surselor de venit, optimizarea costurilor și monitorizarea sau gestionarea resurselor financiare. Complementar celor prezentate în alte direcții de dezvoltare a universității, măsurile pe care le propun sunt:

- Analiza tuturor indicatorilor care asigură finanțarea suplimentară a universităților din metodologia CNFIS și îmbunătățirea, unde e posibil, a indicatorilor care nu au valori mulțumitoare pentru UPT. Din anul 2019 sunt membru CNFIS, motiv pentru care vom avea permanent acces la informații actualizate și vom putea influența politicile de finanțare la nivel CNFIS în acord cu politicile convenite la nivel de ARUT (toate universitățile tehnice din ARUT au un reprezentant în acest organism);
- Analiza la nivelul fiecărui domeniu de dezvoltare a universității a posibilităților de creștere sau diversificare a resurselor financiare precum și monitorizarea evoluției anuale a resurselor atrase corelat cu măsurile întreprinse. Dacă pentru domeniul didactic sau internaționalizare aceasta înseamnă o creștere a numărului de studenți și prin creșterea numărului de programe postuniversitare sau de studiu în limba engleză, pentru domeniul cercetare înseamnă atragerea de fonduri sau diversificarea tipurilor de proiecte prin care acestea sunt atrase etc;
- Achiziția unui sistem software SAP sau similar pentru gestiunea finanțelor universității și achizițiilor acesteia, corelarea acestuia cu alte aplicații software existente pentru o integrare a tuturor resurselor financiare, realizarea de rapoarte în timp real care să ajute în luarea anumitor decizii;
- Asigurarea unei plăți corespunzătoare pentru activitățile de plată cu ora;
- Atragerea de sponsorizări pentru proiectele universității sau proiectele facultăților UPT, monitorizarea permanentă a evoluției acestora, atragerea de parteneri noi din mediul socio-economic, determinarea cauzelor în cazul diminuării fondurilor primite de la un anumit partener și luarea de măsuri dacă sunt dependente de acțiunile noastre;
- Monitorizarea costurilor la nivelul fiecărui centru de cost al universității și diversificarea serviciilor

oferite de către acestea.

## 2.10. Imagine, comunicare și informatizare

În ultimii ani au fost câteva realizări în aceste domenii dar cred că mai avem destul de mult de lucru pentru a ajunge la nivelul dorit. Având în vedere că vom aniversa în 2020 un veac de existență, chiar dacă au fost pregătite o serie de lucruri, se impune pe partea de comunicare și imagine luarea unor decizii destul de repede pentru a avea creionată o proiecție a evenimentelor pe întregul an. Măsurile propuse vor fi deci cu impact rapid sau, în cazul celor care nu sunt legate neapărat de aniversare, de construcție pentru un ciclu de 4 ani:

- O promovare mai puternică a UPT prin semnalarea aniversării a 100 de ani de existență într-un mod original, prin promovare diferită sau realizarea unor evenimente cu un caracter atipic, care se adaugă celor stabilite până acum – un exemplu poate fi un banner uriaș pe latura dinspre Bibliotecă a corpului B a clădirii Electro (ușor de vizualizat de la pasaj pe tot bulevardul Pârvan);

- Completarea și stabilirea listei finale de evenimente pentru a doua parte a anului 2020, cu detalierea celor din săptămâna 09.11-15.11.2020. Includerea în lista de evenimente a unora diferite de cele clasice, adresate în special elevilor sau studenților (concerte etc.);

- Stabilirea și implementarea unei strategii de comunicare cu mai multe componente, unele dezvoltate până acum (presă, televiziune) iar altele într-o formă care necesită o dezvoltare imediată. O componentă importantă va trebui să devină cea de comunicare prin mediile online, mult mai prezentă decât până acum și într-un cadru organizat;

- Stabilirea unei agende de evenimente culturale, implicând instituțiile locale. S-au pus bazele în ultimul an pentru evenimente implicând Opera Națională Română, pot fi discutate evenimente și cu Filarmonica Banatul sau cu alte instituții sau organizații. Deschiderea Bibliotecii UPT pentru diverse tipuri de evenimente a fost una foarte bună și, pornind de la experiența acumulată, putem implica tot mai mult universitatea în ceea ce va însemna anul 2021 pentru Timișoara;

- Încadrarea evenimentelor studențești sau ale ligilor studențești din universitate într-o agendă specifică și corelarea cu agenda generală de evenimente a UPT acolo unde este posibil;

- Generarea unor evenimente ale universității care marchează deschiderea anului universitar (nu doar la nivel de facultăți) sau absolvirea ciclului de licență. Se are în vedere propunerea către Senat a noii structuri a anului universitar cu deschiderea acestuia în ziua de vineri și asigurarea pentru weekendul respectiv a unor evenimente pentru boboci și organizarea unui eveniment de absolvire a ciclului de licență cu reunirea tuturor șefilor de promoție ai anului universitar respectiv;

- Consolidarea Alianței Române a Universităților Tehnice – ARUT- prin organizarea de întâlniri regulate. Transmiterea rezultatelor acestor discuții către presă dar și o comunicare continuă stabilită printr-un calendar la nivel de alianță, comunicare care să consolideze obiectivele comune la nivel de țară;

- Creșterea vizibilității și rolului UPT în elaborarea politicilor de învățământ naționale și internaționale prin propunerea și susținerea membrilor din comunitatea academică pentru includerea acestora în



structurile Ministerului Educației și Cercetării precum și a organismelor subordonate acestuia;

- Facilitarea și diseminarea rezultatelor cercetării prin publicarea de rapoarte de cercetare, postere, broșuri, newsletter, prin comunicate de presă, mijloace electronice și online, asigurarea părții de comunicare și imagine pentru simpozioanele, conferințele naționale și internaționale organizate de către UPT;

- Analiza tuturor indicatorilor care sunt luați în considerare de principalele clasamente și clasificările internaționale ale universităților și stabilirea unui set de măsuri privind îmbunătățirea acestora, pentru ca UPT să urce în aceste clasamente.

Pe partea de comunicare internă au fost propuse mai multe măsuri în subcapitolul 1.5. Pe partea de informatizare au fost prevăzute măsuri aproape la fiecare capitol întrucât avem destul de multe de făcut. Suplimentar față de acestea aș menționa:

- Realizarea unui portal informatic care să includă mai multe servicii software atât pentru studenți cât și pentru cadre didactice sau personal didactic auxiliar. Proiectul este cu bătaie lungă și presupune ca aplicațiile software care sunt accesibile fiecărei categorii de utilizatori să facă parte dintr-un trunchi comun cu date în Cloud, autentificare bazată pe adresa de email instituțională;

- Implicarea studenților în dezvoltarea aplicațiilor software ale instituției, sub coordonarea unor mentori cadre didactice sau doctoranzi, cu beneficii cum sunt recunoașterea practicii sau burse pentru activități extra-curriculare;

- Interconectarea cu celelalte universități din ARUT pe componenta de informatizare, cu preluarea unor aplicații ale acestora și adaptarea lor pentru universitatea noastră, respectiv oferirea aplicațiilor realizate de noi pentru utilizarea lor de către celelalte universități partenere. Aici mă gândesc și la extinderea echipelor de la punctul anterior creând un mediu de tip colaborativ cu câte o persoană responsabilă în fiecare universitate;

- Construirea unei echipe a universității pe zona de informatizare pentru a putea să ne monitorizăm propriile procese, iar colaborările cu parteneri externi să fie făcute sub coordonarea noastră.

## 2.11. Patrimoniul

Patrimoniul universității noastre este constituit ca urmare a eforturilor mai multor generații de lideri, fiecare dintre aceștia fiind preocupat de dezvoltarea acestuia. Acest context este unul foarte bun pentru Politehnică, dar în același timp ne și obligă. Ne obligă la finalizarea obiectivelor de investiții aflate în construcție, la întreținerea celor existente, dar și la dezvoltarea, în funcție de oportunități, a unor clădiri noi sau la extinderea facilităților actuale. Setul de măsuri pe care îl propun se axează pe toate cele 3 componente, unele dintre acestea fiind cu caracter imediat iar altele cu un timp de realizare mai lung:

- Punerea la dispoziția administratorilor de clădiri/spații a unui instrument informatic de raportare către Administrație, cu vizualizarea inclusiv de către Rector sau de o persoană desemnată de acesta din Consiliul de administrație, a problemelor care apar la fiecare clădire (săli, toalete, lifturi etc), și urmărirea unui feedback rapid, în funcție de importanța problemei cât și de resursele disponibile, astfel încât la orice

moment să știm situația în detaliu a problemelor din spațiile universității precum și ecartul de timp în care acestea vor fi rezolvate. Astfel, cadrele didactice, studenții și personalul administrativ vor putea sesiza rapid situațiile nedorite și vor avea, prin intermediul persoanei care administrează spațiul respectiv, răspunsuri la problemele ridicate;

- Demararea procedurilor (studiu, proiect) pentru reabilitarea clădirii ASPC și a etajării corpurilor de clădire A sau D din zona Electro. Dacă primul proiect vizează mai multe facultăți care au spații în acea clădire și reprezintă o necesitate, al doilea vizează o creștere a capacității de școlarizare și cercetare din zona facultăților cu profil electric, știută fiind creșterea numărului de studenți din aceste domenii din ultimii 30 de ani. Se urmărește pregătirea documentației aferentă celor două clădiri pentru a putea accesa fonduri europene sau guvernamentale în vederea realizării obiectivelor prezentate. Cu bătaie mai lungă, aș iniția și un proiect pentru Facultatea de Arhitectură, după consultarea membrilor comunității, pentru un sediu special, în acord cu specificul acestui domeniu;

- Avansarea și finalizarea proiectelor aflate în diferite stadii de derulare la ora actuală: fațada clădirii Rectoratului, sala Polivalentă, extinderea clădirii Facultății de Chimie Industrială și Ingineria mediului, tribuna cu parcare a terenului Știința, căminul de la ICER, garajul parcului auto al universității. Urmăresc diminuarea erorilor consumatoare de timp din partea noastră și o monitorizare mai atentă, cu desemnarea unei persoane responsabile pentru fiecare obiectiv;

- Desemnarea unei comisii formate din colegi de la facultățile universității implicate în formarea de specialiști pentru diferitele lucrări de amenajare ale spațiilor UPT (Construcții, Arhitectură, Electrotehnică și Electroenergetică etc.) pentru stabilirea unor referințe de cost și a caietelor de sarcini pentru anumite obiective. Aș aminti aici situația de la cele 2 licitații de calculatoare pe care le-am condus, cu consultarea colegilor de la Automatică și Calculatoare, licitații care au avut un preț de achiziție foarte bun și nu au avut contestații;

- Realizarea unui calendar anual cu toate reviziile necesare la diversele echipamente sau instalații ale clădirilor universității (centrale termice, lifturi etc.) și cu costurile aferente acestora;

- Preluarea bunelor practici din cadrul altor universități tehnice în ceea ce privește întreținerea patrimoniului.

## În loc de încheiere

În acest mandat de prorector de patru ani am avut bucuria de a cunoaște oamenii acestei universități. M-am intersectat și am purtat discuții cu colegi din toate facultățile și departamentele universității, și, prin specificul domeniului, m-am intersectat cu problemele studenților, cu personalul administrativ din Rectorat sau din facultăți. Am avut mai multe inițiative, am avut sprijinul domnului Rector într-o serie de acțiuni pe care le-am inițiat, am beneficiat de sprijinul multor colegi din Consiliul de Administrație, Senat sau directori de departament. Am avut avantajul să-mi pot spune părerea chiar dacă în unele cazuri, nu multe, a fost diferită de a majorității sau decizia luată a fost alta. Cu alte cuvinte, acest plan managerial este construit atât pornind de la nevoile identificate în această perioadă cât și de la așteptările noastre cu privire

la evoluția universității.

Măsurile prevăzute în acest plan se referă la domenii diverse de activitate ale universității iar pentru implementarea acestora este nevoie de o echipă. Țin să vă asigur că această echipă va fi alcătuită din colegi care au experiența de conducere necesară, un stil foarte apropiat de al meu, o putere de muncă și ambiția de a avea rezultate în acord cu ceea ce dorim să avem la Politehnică. Trebuie să spun că nu mi-e ușor să alcătuiesc această echipă întrucât am simțit o dorință de a participa la această construcție din partea mai multor colegi a căror muncă le-o respect.

Așa cum am spus la începutul acestui material, în perioada următoare voi participa în cadrul fiecărei facultăți la întâlniri cu cadrele didactice și voi avea și o întâlnire cu studenții. Aștept cu toată deschiderea întrebările și observațiile dumneavoastră, pentru ca acest plan managerial poate fi completat, chiar dacă nu în forma depusă ci în cea care, sper eu, va fi aplicată după aceste alegeri. Chiar dacă mi s-a spus deja de către colegi apropiați, colegi care-mi cunosc ideile, idei materializate și în acest plan, că „nu cred că poți face asta” cu referire la o idee sau la alta, vă asigur că, împreună, vom putea implementa chiar mai mult decât ceea ce am schițat aici.

În final vă invit să participați la întâlnirile care vor fi anunțate pentru fiecare facultate și vă asigur de toată considerația mea.

Timișoara

9 ianuarie 2020

