



PROGRAM MANAGERIAL PENTRU FUNCTIA DE RECTOR AL UNIVERSITĂȚII „PETRU MAIOR” DIN TÎRGU-MUREȘ 2016-2020

CONF. UNIV. DR. DANIEL ȘTEFAN

19.01.2016

Programul managerial propune o direcție de acțiune derivată din necesitatea nevoilor financiare și sociale actuale. Acesta este construit pe fondul respectului și valorizării rezultatelor obținute până în prezent și promovează o concepție dinamică, ancorată în realitățile prezentului.

Cuprins

VIZIUNE	1
STRATEGIE	5
STUDENȚI ȘI EDUCAȚIE	7
POLITICA DE RESURSE UMANE	12
SUSȚINEREA CERCETĂRII	14
MANAGEMENT OPERAȚIONAL	16
INFRASTRUCTURĂ	20
RELAȚIA CU STAKEHOLDERII EXTERNI	22

VIZIUNE

PRIVIRE DE PERSPECTIVĂ ANCORATĂ ÎN TRADIȚIA UNIVERSITĂȚII „PETRU MAIOR” DIN TÎRGU-MUREȘ

Universitatea ”Petru Maior” din Tîrgu-Mureș și-a asumat, de-a lungul celor peste 50 de ani de existență, rolul de formator local și regional, oferind comunității o sursă importantă de specialiști, în domenii diferite: inginerie, învățământ, informatică, drept, economie, administrație publică etc.

Evoluțiile demografice actuale afectează semnificativ acest rol, prin diminuarea masivă a numărului de absolvenți de liceu, și implicit a numărului de studenți ai universității. Trendul actual nu oferă însă mediului universitar, în general, și Universității „Petru Maior” din Tîrgu-Mureș, în special, perspective pozitive pentru perioada următoare. Raportat la acest aspect, proiecțiile Eurostat arată că la nivelul Uniunii Europene ne așteptăm la o reducere abruptă până în anul 2060 a ponderii populației tinere din populația totală¹, România fiind printre țările cele mai afectate de această tendință; deja din anul 2015 România a scăzut, din acest punct de vedere, sub media UE-28, diferența accentuându-se în perioada următoare .

În acest context, piața universitară națională va fi caracterizată de o concurență acerbă în atragerea de noi studenți, atât din dorința de a păstra zonele de tradiție ale marilor centre universitare, cât și datorită manifestării universităților străine în calitate de competitori.

Aceste evoluții relevă necesitatea de re poziționare a mediului universitar mureșean, atât în ceea ce privește elementele tradiționale, cât și în ceea ce privește deschiderea spre direcții de dezvoltare mai puțin explorate până în prezent: programe de studii noi, prezența pe piețe noi pentru atragerea studenților (atât la nivel național, cât și la nivel internațional, cu țintirea zonelor geografice în care o astfel de ofertă educațională poate genera atractivitate), reevaluarea posibilităților de colaborare cu mediul de afaceri regional și național, dezvoltarea sectorului de cercetare teoretică și aplicativă și

¹ European Commission The 2015 Ageing Report EUROPEAN ECONOMY 3|2015 Economic and Financial Affairs, Economic and budgetary projections for the 28 EU Member States (2013-2060)

regândirea unei politici de resurse umane bazată pe atragerea de candidați cu potențial dovedit de a obține rezultate de cercetare superioare celor deja existente.

Toate aceste deziderate sunt însă condiționate de o re poziționare strategică a universității pentru remodelarea structurii identitare a Universității „Petru Maior” din Tîrgu-Mureș.

Situația actuală în care universitatea se încadrează într-un cadru național ermetic, în care elementele strategice sunt tratate în mod similar de majoritatea universităților, nu va face decât să ne plaseze în aceeași categorie a universităților din eșalonul trei.

Soluțiile propuse au ca element definitoriu diferențierea, asumarea unor decizii care să plaseze Universitatea „Petru Maior” din Tîrgu-Mureș pe direcții noi, pentru mediul universitar românesc. Doar asumându-ne, împreună, dimensiuni strategice inovatoare vom reuși să ne poziționăm semnificativ diferit, în orice clasament național.

Afirmarea unei noi identități trebuie să pornească tot de la elementele tradiționale care vizează **studentul ca element primordial al vieții universitare**, iar toate celelalte acțiuni trebuie să se coordoneze pentru **creșterea calității vieții universitare**, la nivel didactic, științific și material.

Prin natura ei, misiunea unei universități este indisolubil legată de **studenți**. **Rezultatele (performanțele) studenților**, atât în cadrul universității, cât și după ce aceștia absolvă studiile universității, **formează identitatea universității** (o identitate care ne reprezintă și care are efecte asupra modului în care societatea ne percepe, ne acceptă sau ne respinge, ca membri ai comunității).

Pornind de la foști, actuali sau viitori studenți, ca parte a comunității noastre academice, trebuie ca toate acțiunile noastre să fie angajate în direcția atingerii acestui deziderat: rezultate mai bune ale studenților Universității „Petru Maior” din Tîrgu-Mureș, o satisfacție superioară a acestora, atât ca student, cât și ca viitor membru activ în societate, având la bază competențele obținute în calitate de student.

MANAGEMENT ACADEMIC ȘI PERFORMANȚĂ FINANCIARĂ

Programul managerial actual nu poate face abstracție de situația financiară a Universității „Petru Maior” din Tîrgu-Mureș, realitatea fiind cunoscută tuturor membrilor comunității academice.

Finanțarea redusă alocată de către Ministerul Educației Naționale și Cercetării Științifice, coroborată cu situația financiară a studenților cu taxă, care reușesc cu dificultate să achite taxele de studii, face ca problema finanțării activității majorității programelor de studii ale Universității „Petru Maior” din Tîrgu-Mureș să creeze presiune și sentimente de nesiguranță în cadrul activității curente a universității.

Aceste realități ridică, în permanență, probleme de productivitate a muncii, tensiuni între departamente didactice și funcționale ale universității, refuzul de asumare a unor eforturi comune din partea angajaților, etc. Depășirea acestor probleme pornește în primul rând, de la ideea unui efort susținut care să permită comunității academice, în ansamblul ei, să își îndeplinească menirea prin stratificarea corectă a atribuțiilor, prin asumarea unor indicatori de performanță, dar toate bineînțelese în cadrul unei structuri organizatorice mai puțin birocratice, în care fluxurile de date să fie definite în așa fel încât să evite dublarea muncii, redundanța, astfel încât să crească eficacitatea muncii fiecărei persoane.

Toate aceste deziderate pornesc de la înțelegerea faptului că universitatea este indivizibilă și trebuie tratată ca un întreg, iar contribuția fiecăruia are ca scop asigurarea echilibrului social și financiar al întregii universități.

Performanța individuală a fiecărui membru al comunității trebuie să fie, și va fi, bonificată, dar acest deziderat nu poate fi atins fără asigurarea unei performanțe globale a universității ca întreg.

Istoria ne arată că evoluțiile la nivelul eficienței diverselor zone de activitate sunt ciclice, deoarece sunt dependente și de factori externi privind modul în care activitățile din universitate răspund cererii societății în ansamblul său. Pe de altă parte, universitatea nu dispune de o flexibilitate mare în a răspunde întotdeauna optim și în termen foarte scurt la aceste modificări, nici în ceea ce presupune restrângerea ofertei educaționale fără cerere suficientă pe piață, dar nici în ceea ce privește crearea de noi programe corelate cu cererea de pe piață.

În acest cadru, consider că unei universități cu perspective reale de sustenabilitate pe termen lung nu pot să îi lipsească zonele de activitate tehnice, reale, umaniste sau socio-

economice. În acest sens, prioritatea centrală a mandatului propus comunității academice este asigurarea resurselor necesare funcționării universității, în ansamblul ei. Accentul va cădea atât pe elementele de tradiție create de-a lungul anilor, prin identificarea de soluții pentru sprijinirea tuturor formelor de pregătire aflate deja în oferta universității și recuperarea unor programe de studii la care s-a renunțat în ultimii ani, dar care pot prezenta interes în raport cu dezvoltările actuale ale pieței forței de muncă, cât și cu accent pe modernizarea programelor existente, la nivel curricular sau demararea de noi programe de studii moderne și atractive care să răspundă cerințelor existente, la nivel regional și național, sau care să devină complementare unor domenii de activitate de excelență la nivel local, cum ar fi domeniul medical, IT etc.

Limitele atinse în strategia de reducere a cheltuielilor oferă, în continuare, puține soluții în această categorie de măsuri, iar această realitate ne obligă să ne focalizăm în următoarea perioadă pe crearea de venituri, să valorificăm pe principii economice utilizarea activelor tangibile și intangibile, deținute de Universitatea „Petru Maior” din Tîrgu-Mureș.

Voi urmări prin managementul financiar al următorilor patru ani să asigur transparență în prezentarea informațiilor economice ale universității, în special prin realizarea și publicarea unor execuții bugetare anuale, care să cuprindă atât detalierea categoriilor de cheltuieli pe structuri ale universității, cât și detalierea investițiilor (achizițiilor realizate de universitate).

Având în vedere prioritatea centrală a mandatului asumat, prin acest program: **asigurarea resurselor necesare funcționării universității**, toate activitățile generatoare de venituri excedentare sau cu impact asupra creșterii finanțării de bază (performanțe în domeniul cercetării), desfășurate de membrii comunității academice, vor fi recompensate prin măsuri financiare sau non-financiare (diferențierea normelor).

STRATEGIE

OBIECTIVE STRATEGICE

Construcția programului managerial are ca punct de pornire următoarele obiective strategice:

1. Un act educațional orientat spre creșterea calității și adaptabilității pe piața muncii a absolvenților;
2. Repoziționarea activității de cercetare, pentru a obține rezultate în concordanță cu cele mai importante criterii de evaluare acceptate la nivel național;
3. Implicarea activă în viața comunității locale și regionale prin promovarea atitudinii civice a comunității academice, prin responsabilitate socială și interacțiune reală cu mediul de afaceri și autoritățile publice locale;
4. Eficientizarea activităților operaționale interne.

TEME STRATEGICE

1. O experiență studențească deosebită;
2. Reformularea identității Universității „Petru Maior” din Tîrgu-Mureș în concordanță cu evoluțiile sociale prezente, transformarea universității într-o entitate asumată ca element definitoriu al comunității locale și regionale;
3. Păstrarea surselor tradiționale de studenți și creșterea potențialului neexploatat;
4. Concentrarea tuturor resurselor în vederea obținerii unor rezultate de cercetare științifice superioare celor actuale, prin renunțarea la obiectivele minimale și asumarea abordării unor zone cu valoare adăugată mai mare, depunerea de eforturi (chiar și la nivelul resurselor materiale) de a atrage colaborări cu universități și cercetători care pot oferi rezultate superioare celor actuale (activități de twinning);
5. Încadrarea universității în strategia națională de internaționalizare a învățământului universitar;
6. Programe de studii noi – conectate la nevoile regionale, dezvoltarea unor forumuri care să includă stakeholderii regionali, în formularea strategiilor de dezvoltare viitoare;

7. Manifestare civică și strategică la nivel local și regional. Asumarea unor poziții de formator de opinie și de strateg pe principalele probleme ale comunității locale și regionale;
8. Controlul cheltuielilor, dezvoltarea activităților economice care pot susține activitățile educaționale și resursele necesare funcționării universității în condiții optime;
9. Management corporatist, bazat pe rezultate, al zonei de proiecte;
10. Reducerea birocrăției și, în special, adoptarea unui sistem de comunicare instituțional, integrat și eficient;
11. Identificarea de resurse umane capabile să furnizeze rezultate didactice și de cercetare de nivel ridicat;
12. Reorganizarea departamentelor administrative ale universității, crearea de fluxuri de muncă corect definite, cu responsabilizarea celor implicați, care să asigure eficiența muncii și eliminarea suprapunerilor.

STUDENȚI ȘI EDUCAȚIE

Temele strategice ale programului managerial propus vizează crearea unei experiențe studențești deosebite, care să asigure reformularea identității Universității „Petru Maior” din Tîrgu-Mureș, prin afirmarea ca furnizor de absolvenți de succes, în domeniile de competență gestionate.

Acțiunile propuse se încadrează în două direcții principale: acțiuni în domeniul educației, respectiv acțiuni de creștere a calității vieții studenților în cadrul universității.

ACȚIUNI ÎN DOMENIUL EDUCAȚIEI

Realitatea actuală ne arată că marea majoritate a studenților nu se îndreaptă, după desfășurarea studiilor, spre activități de cercetare, ci spre desfășurarea de activități pe piața muncii, alta decât cea de cercetare sau universitară. Pornind de la această constatare, dezideratul principal al acestor acțiuni va fi reprezentat de revizuirea ofertei educaționale, în concordanță cu cerințele specifice fiecărui domeniu de activitate, în care studenții universității se vor regăsi după finalizarea studiilor. Strategic, fiecare domeniu de activitate va trebui să se coreleze cu cerințele principalelor organisme profesionale din respectivul domeniu. Revizuirea conținutului curricular va trebui să țină seama de exigențele pe care fiecare profesie le impune în acreditarea viitorilor profesioniști pe piața muncii. În dorința de a crea profesioniști competenți, apare ca firească abordarea unei pregătiri care să le permită absolvenților, să promoveze cu mai mare ușurință examenele de acces în profesie (naționale sau internaționale): experți tehnici, auditori de sisteme informatice, avocat, magistrat, titularizare în învățământ, expert contabil, auditor, etc.

Acțiunile propuse vizează:

1. Analizarea și revizuirea periodică a programelor de studii, în așa fel încât să fie luate în considerare cel puțin următoarele dimensiuni: legislația națională în domeniul educației și calității în educație (ARACIS), nivelul de cunoștințe și abilități necesare accesului la profesie, cerințele specifice ale mediului de afaceri și autorităților locale și regionale;
2. Dezvoltarea de noi programe de studiu într-o limbă de circulație internațională;
3. Crearea de programe de studiu de masterat care țintesc nevoi profesionale reale de pe piața muncii;

4. Analizarea, în regim de urgență, a strategiei de creare a masteratelor didactice (în concordanță cu planul strategic al MENCS, acțiunea Dezvoltarea Carierei Didactice), evaluarea numărului potențial de participanți și demararea unei campanii de informare la nivelul unităților de învățământ;
5. Crearea unor module transversale, interdisciplinare, care să permită formularea unei oferte de formare continuă complementară, pornind de la oferta educațională standard. Această construcție permite flexibilizarea și eficientizarea ofertei de formare continuă, prin utilizarea resurselor de învățare deja existente la nivelul programelor de studii de licență sau master;
6. Pregătire de excelență pentru rezultate deosebite - formule de coaching extracurricular, pentru obținerea de rezultate în competiții internaționale.

STUDENȚII – ELEMENTUL DE IDENTITATE AL UNIVERSITĂȚII

Calitatea studenților la nivel uman, pregătire, cunoștințe, competențe și abilități definesc, în mod semnificativ, modul în care universitatea este percepută în ansamblul său.

Asumarea de către student a identității de membru al comunității academice a Universității „Petru Maior” din Tîrgu Mureș este o condiție *sine qua non* a succesului și sustenabilității universității.

Obiectivul nostru, ca entitate, trebuie să vizeze, în această privință, dezvoltarea acestui concept de **identitate al Universității „Petru Maior” din Tîrgu-Mureș**, pe toate palierele în care se regăsesc studenții noștri: potențial **candidat, student și absolvent**. Realizarea acestui obiectiv presupune schimbarea paradigmatelor actuale și crearea unei abordări, în care studentul universității trebuie motivat, respectat, stimulat să asimileze competențe, cunoștințe, valori și să fie sprijinit în inserția profesională.

În acest sens, acțiunile următorului mandat trebuie să urmărească:

Candidați

1. Crearea de activități comune cu potențialii candidați și crearea unei apartenențe la identitatea Universității „Petru Maior” din Tîrgu-Mureș din perioada liceului;
2. Dezvoltarea unor relații de parteneriat cu anumite licee, prin construirea de proiecte comune educaționale, sociale și de cercetare care să contribuie la aceeași idee de întărire a identității universității. În cadrul acestei acțiuni un rol

important îl va avea identificarea și implicarea foștilor absolvenți ai Universității „Petru Maior” din Tîrgu-Mureș, care sunt angajați în instituții de învățământ secundar (vom detalia acțiuni complementare în cadrul acțiunilor legate de absolvenți);

3. Premiera și susținerea rezultatelor obținute de liceeni, în diferite concursuri locale, naționale și internaționale;
4. Prezentarea rezultatelor de excepție obținute de studenții universității în liceele de unde provin aceștia (această acțiune va contribui la crearea unei identități comune, deoarece rezultatele obținute de studenți au un fundament și în pregătirea acestora în cadrul liceului de unde provin);
5. Punctarea unor elemente de identitate comune la nivel de prezentare on-line;
6. Realizarea de cursuri comune cu liceele;
7. Implicarea în pregătirea elevilor pentru concursuri naționale și internaționale;
8. Organizarea de școli de vară pentru elevi și studenți, împreună;
9. Oferirea accesului la infrastructura universității pentru activități de pregătire.

Obiectivul final al acestor acțiuni îl reprezintă întărirea legăturii cu liceele, care reprezintă surse tradiționale de studenți și creșterea elementelor de potențial neexploatate suficient, în prezent. **Rezultatul** așteptat va fi dezvoltarea de **parteneriate cu liceele** (cel puțin un liceu în fiecare municipiu al județului, într-o primă fază, și extinderea proiectului spre licee din județele limitrofe) prin care să se asume sub diverse forme o **identitate comună cu cea a Universității „Petru Maior” din Tîrgu-Mureș**.

Acest obiectiv trebuie să fie susținut de acțiuni de implicare locală, acțiuni civice, sociale, media, colaborări cu instituțiile publice locale, mediul de afaceri local, la nivelul fiecărei localități țintă.

Studenți

1. Îmbunătățirea facilităților disponibile pentru studenți
 - a. Una dintre problemele studenților din cadrul universității este reprezentată de dispersarea componentelor campusului universitar disponibil, la nivelul întregului oraș. Acest fapt generează dificultăți de deplasare și timpi mari consumați pentru a ajunge de la cămine la activitățile didactice și invers. Depășirea acestui impediment se poate realiza prin organizarea transportului studenților prin mijloace de transport proprii sau închiriate, care să asigure pe trasee prestabilite legătura dintre cămine și locațiile de desfășurare a activităților didactice.

- b. Această acțiune, pe lângă rolul de îmbunătățire a experienței vieții studențești, va avea și rolul de promovare a universității, în condițiile în care se vor utiliza mijloace de transport inscripționate cu elementele de identitate ale Universității „Petru Maior” din Tîrgu-Mureș.
 - c. Implicarea în crearea de spații de repaos activ: zone de petrecere a timpului liber, zone de agrement, spații de lectură, spații de acces la calculator și internet, etc.;
 - d. Îmbunătățirea serviciilor de servire a mesei și transformarea acestora pe principii de rentabilitate economică și satisfacție a consumatorului.
2. Îmbunătățirea serviciilor de consiliere și sprijin pentru integrarea pe piața muncii
 - a. Se are în vedere crearea unei platforme integrate în care se vor întâlni ofertele de locuri de muncă disponibile pentru absolvenți cu absolvenții universității. Prima direcție de dezvoltare va fi investigarea posibilității de a crea o platformă dedicată Universității „Petru Maior” din Tîrgu-Mureș, în parteneriat cu una dintre companiile specializate în recrutarea forței de muncă. Beneficiile acestei acțiuni se vor regăsi la nivel de imagine a universității în mediul de afaceri, la nivel de capacitate de monitorizare a inserției profesionale, surse de candidați pentru formarea continuă și în timp chiar resurse financiare suplimentare.
 - b. Integrarea în aceeași platformă a sistemului de plasament în practică a studenților universității;
 - c. Continuarea activităților care au contribuit la îmbunătățirea acestei zone de activitate: Târgul de practică, proiecte de practică, etc.
3. Promovarea și implementarea conceptului de student-angajat, student-voluntar la nivelul universității și implicarea studenților inclusiv în viața administrativă a universității. Motivația acestei acțiuni are cel puțin două cauze principale. Pe de o parte, oferim studenților oportunitatea de a acumula experiență în muncă și venituri suplimentare (sau reducerea de taxe), iar pe de altă parte vom asigura reducerea costurilor pentru anumite activități ale universității, în special acolo unde nu se impune un timp de muncă pe întreaga perioadă a anului, știut fiind faptul că în activitatea universității există perioade în care activitatea este redusă spre nivelul minim. Studenții se pot regăsi în bibliotecă, servicii sociale, activități de promovare, pregătirea laboratoarelor, zone de producție mică, multiplicare și alte zone, potențial, generatoare de venit.

4. Implicarea în activități comune cu organizațiile studențești, pentru desfășurarea de activități sociale, civice, stimularea și sprijinirea în elaborarea de documente strategice, studii de impact local și regional. Aceste activități au un triplu rol: promovarea identității Universității „Petru Maior” din Tîrgu-Mureș ca actor regional semnificativ, în domeniile de competență, crearea unei experiențe de muncă și creșterea potențialului de angajabilitate a studenților, o contribuție activă la dezvoltarea locală și regională, cu efecte benefice pe termen lung și asupra universității și sistemului educațional, în ansamblul său. Exemple de sub-acțiuni pot fi: sprijinirea unei forme de organizare de clinică juridică care să monitorizeze procesul de emitere de norme juridice cu impact local și regional, să le facă publice, să participe la dezbateri publice, să formuleze puncte de vedere; promovarea de acțiuni și campanii de protecție a mediului, eficiență energetică, etc., proiecte turistice în care studenții de la programele de studii *Economia comerțului, turismului și serviciilor, Istorie, Comunicare și relații publice* documentează și prezintă împreună obiective turistice locale și regionale, organizează vizite ghidate, implicarea în elaborarea de proiecte de finanțare, etc.

Absolvenți

1. Dezvoltarea rețelei Alumni, reprezintă o acțiune importantă a programului managerial, care are ca obiectiv întărirea identității Universității „Petru Maior” din Tîrgu-Mureș;
2. Acțiuni de implicare în sprijinirea întâlnirilor periodice ale absolvenților universității;
3. Includerea în manifestările organizate în licee a rezultatelor obținute de absolvenții universității;
4. Dezvoltarea unei serii de manifestări de prezentare și recunoaștere a personalităților universității, care au obținut rezultate de excelență în diverse domenii;
5. Atragerea absolvenților Universității „Petru Maior” din Tîrgu-Mureș în activități de parteneriat, proiecte, etc.

Acțiuni transversale: candidați - studenți - absolvenți

1. Organizarea de școli de vară, la care să participe toate cele trei categorii de membri ai comunității academice;
2. Implicarea Asociației Absolvenților Universității „Petru Maior” din Tîrgu-Mureș și a absolvenților universității în susținerea activităților de practică ale elevilor din licee.

POLITICA DE RESURSE UMANE

STRUCTURĂ

Măsurile propuse vizează patru direcții principale: atragerea de noi persoane în cadrul corpului didactic și de cercetare, crearea de posibilități de promovare pentru cadrele didactice, identificarea de soluții pentru asigurarea unei remunerații echitabile, în raport cu munca prestată, sprijinirea dezvoltării mișcării sindicale în cadrul universității.

1. Atragerea de noi persoane în cadrul corpului didactic și de cercetare

Pornind de la structura actuală a cadrelor didactice pe vârste și pe funcții didactice, strategia Universității „Petru Maior” din Tîrgu-Mureș trebuie să își focalizeze eforturile pentru atragerea de noi colegi. Profilul candidatului ideal trebuie să demonstreze capacitate dovedită de muncă, capacitate de cercetare similară centrelor de cercetare recunoscute internațional și un discurs didactic solid.

În vederea asigurării identificării acestor elemente de profil propunem utilizarea pentru fiecare candidat a unor faze premergătoare titularizării în universitate, care să permită identificarea caracteristicilor cerute la nivelul universității.

Politica de personal va stimula, în această direcție, colaborări inițiale pe perioadă determinată cu potențialii candidați, atât la nivel didactic cât și la nivel de cercetare, care să permită evaluarea capacităților de a face față rigorilor universitare.

În cazul candidaților cu experiență se va sprijini recrutarea de cadre didactice care și-au dovedit capacitatea de a contribui, prin rezultatele și experiența anterioară, la creșterea rezultatelor cercetării, atragerii de resurse de finanțare, prin proiecte sau colaborări cu mediul extern.

2. Promovarea cadrelor didactice și de cercetare pe funcții superioare

În următorul mandat conducerea universității va sprijini promovarea cadrelor didactice și de cercetare, pe principii nediscriminatorii de vârstă, vechime, apartenență etnică sau sex, cu respectarea următoarelor condiționalități:

- respectarea reglementărilor legale ARACIS privind structura departamentelor;
- îndeplinirea obligațiilor administrative, didactice și de cercetare.

3. Asigurarea unei remunerații echitabile în raport cu munca prestată
Legislația actuală în domeniul salarizării cadrelor didactice din învățământ a generat diferențe majore în ceea ce privește remunerația diverselor grade didactice din învățământul superior, în special prin păstrarea unui venit foarte mic pentru gradele didactice de asistent și lector, dar și în anumite poziții din zona administrativă. Prin implicarea în proiecte de cercetare, educație sau formare se va urmări crearea de oportunități, pentru obținerea unor venituri decente, bazate pe muncă, responsabilitate și performanță.
4. Sprijinirea dezvoltării mișcării sindicale în cadrul universității.

SUSȚINEREA CERCETĂRII

Tema strategică centrală a zonei de cercetare va fi, în următoarea perioadă, re poziționarea activității de cercetare pentru a obține rezultate în concordanță cu cele mai importante criterii de evaluare, acceptate la nivel național și internațional.

Evoluțiile recente și rezultatele obținute de membrii comunității academice indică o îmbunătățire a rezultatelor la nivelul activității de cercetare a Universității "Petru Maior" din Tîrgu-Mureș, dar această îmbunătățire este marcată de o creștere cantitativă a publicațiilor din zona medie a jurnalelor științifice, recunoscute în sistemele de clasificare naționale și internaționale. Considerând că la nivel general, rezultatele sunt satisfăcătoare, credem că în perioada următoare se impune o prioritizare a strategiei de cercetare spre activități care să genereze rezultate în zona de vârf a jurnalelor, editurilor și a altor elemente specifice cercetării, zonă în care Universitatea „Petru Maior” din Tîrgu-Mureș trebuie să se regăsească.

Asumarea acestei ținte de către toți membrii corpului de cercetare din cadrul universității reprezintă o condiție obligatorie în re poziționarea Universității „Petru Maior” din Tîrgu-Mureș în spațiul științific național.

Acțiunile ce vor fi întreprinse de către Universitatea „Petru Maior” din Tîrgu-Mureș, trebuie să fie radicale și total diferite de ale celorlalte universități naționale, pentru a asigura o re poziționare semnificativă în arealul cercetării și o vizibilitate internațională mai bună a rezultatelor cercetării.

Acțiuni propuse:

1. Sprijinirea cu prioritate a publicațiilor Thomson Science Citation Index sau Humanities and Arts Citation Index
 - a. Regulamentul de susținere a cercetării va fi construit pe principul granturilor de cercetare anuale, în baza rezultatelor din anul anterior. Sumele disponibile vor fi alocate pentru sprijinirea activității de cercetare în anul următor, potrivit deciziei fiecărui titular de grant.
 - b. Departamentul de cercetare va monitoriza și va furniza periodic rapoarte privind jurnalele disponibile, evoluția acestora, documentele call for paper emise de acestea.
 - c. Se vor organiza sesiuni de pregătire în vederea creșterii capacității de a publica în jurnale indexate ISI.

- d. Se vor organiza sesiuni de pregătire a personalului administrativ, pentru a genera o capacitate administrativă de sprijinire și informare a cercetătorilor din universitate.
2. În scopul creșterii vizibilității jurnalelor și editurii universității, acestea vor intra într-un proces intern de rebranding, urmând ca fiecare facultate să propună și să obțină, cu sprijinul universității, publicarea (editarea) unui jurnal într-una dintre bazele de date internaționale, recunoscute la nivel mondial (T&F, Springer, Elsevier, Sage, etc.). Această acțiune are ca țintă indexarea jurnalelor Universității „Petru Maior” din Tîrgu-Mureș în Scopus, ISI Thomson și alte baze de date cu recunoaștere internațională.
3. Inițierea unor activități de twinning cu echipe de cercetare cu rezultate superioare. Generarea de parteneriate externe va fi prioritizată spre acele universități care pot să ofere un sprijin în dezvoltarea activității de cercetare în Universitatea „Petru Maior” din Tîrgu-Mureș.
4. Sprijinirea proiectelor de cercetare care implică echipe extinse și generează colaborare internă în cadrul universității;
5. Crearea unui departament administrativ care să se implice activ în elaborarea proiectelor de cercetare (asigurarea consultanței pe probleme administrative, logistice, furnizarea de documente relevante, elaborarea documentelor necesare validării eligibilității proiectelor). Acest departament trebuie să devină, pentru inițiatorii de proiecte, interfața principală în raport cu celelalte departamente funcționale ale universității: juridic, salarizare, baza materială, contabilitate, consiliul de administrație, etc., să sprijine și să furnizeze toate documentele necesare depunerii și derulării proiectului în condiții de eficiență și legalitate.

MANAGEMENT OPERAȚIONAL

REORGANIZARE ADMINISTRATIVĂ

În prezent, la nivelul universității „Petru Maior” din Tîrgu-Mureș, evoluția numărului de studenți și cadre didactice creează o imagine negativă privind dimensiunea structurii administrative. Dacă analizăm, nu doar la nivel numeric această problemă ci și la nivel funcțional, constatăm că reducerea masivă a personalului administrativ al universității nu este posibilă, în special datorită normativelor naționale, privind organizarea activității unei universități.

Cu toate acestea, se impune o reorganizare funcțională, semnificativă, a zonei administrative a universității, pentru ca aceasta să fie mai eficientă și să devină un suport real pentru funcțiile de bază ale universității: educație și cercetare.

Pentru a realiza acest deziderat se impune, în prima fază, o reșezare a fluxurilor de date, informații și documente pentru a reduce suprapunerile în muncă, pentru a reduce birocrăția, pentru a aloca corect responsabilitățile, pentru a impune un sistem eficient de control și măsură a performanței.

Asumarea din partea departamentelor administrative a calității de liant funcțional al universității este importantă în raport cu succesul universității în ansamblul său. Acest rol se traduce într-o atitudine pro-activă și de suport în zona de maximă competență a acestora, fluxul documentar și informațional, suportul tehnic.

În perioada viitoare rolul departamentelor administrative va fi crescut în ceea ce privește activitățile și sprijinirea corpului didactic și de cercetare, iar membrii administrației universității trebuie să vină în mod organizat și susținut în întâmpinarea nevoilor pe care activitatea educațională și de cercetare le ridică.

Sintetizând, perioada următoare va urmări transformarea departamentelor administrative ca departamente-suport pentru funcțiile universității: educațională, de cercetare și relația cu mediul extern.

Acțiunile propuse:

1. Reorganizarea departamentelor administrative, printr-o nouă organigramă a universității;
2. Reformularea atribuțiilor și sarcinilor de serviciu pentru a asigura eliminarea fluxurilor de muncă redundante și utilizarea economiei de timp pentru îmbunătățirea suportului acordat în scrierea și implementarea de proiecte de cercetare și formare (creând astfel o sursă de venit suplimentară, atât pentru zona administrativă, cât și pentru cea didactică și de cercetare), pentru realizarea documentației necesare reevaluării periodice a programelor de studiu și pentru aplicarea efectivă a procedurilor de calitate, pentru actualizarea sistemului de prezentare a informațiilor publice și de promovare ale universității (comunicate de presă, manifestări științifice și sociale, prezență web, etc.);
3. Crearea unui departament transversal, la nivelul universității și facultăților, al cărui rol va fi să asigure implementarea procedurilor de calitate și prelucrarea datelor primare, generarea anexelor și elaborarea tehnică a rapoartelor de autoevaluare la nivel de program, facultate și universitate. Implicarea comisiilor CEAC și CEIC va avea, în acest mod, un rol de control și de finalizare, în vederea avizării interne și/sau reacreditărilor impuse de ARACIS;
4. Activitatea departamentelor administrative din front office va fi reglementată pe baza unui cod de conduită profesională, pentru a asigura o relație armonioasă cu studenții și mediul extern;
5. Formularea unor atribuții și indicatori lunari de activitate, care să permită controlul activității în departamentele administrative și să asigure corectarea rapidă a disfuncționalităților apărute;
6. Remunerare stimulativă, în raport cu munca depusă și implicarea unui număr mai mare de persoane în proiectele de cercetare sau formare, pentru a crea contextul unor câștiguri superioare la nivelul departamentelor administrative.

FINANCIAR

În prezent, finanțarea Universității „Petru Maior” din Tîrgu-Mureș este asigurată în proporție covârșitoare din activitățile didactice (finanțarea pe student). Evoluțiile demografice și sociale afectează sustenabilitatea pe termen lung a acestei resurse financiare, iar universitățile în ansamblul lor trebuie să-și dezvolte capacitatea de a genera resurse suplimentare.

Soluțiile posibile ar fi: dezvoltarea de activități complementare pe principii comerciale, pornind de la activele deținute (materiale și umane), atragerea de resurse prin proiecte de cercetare, educaționale, de formare și de altă natură. Utilizarea acestor surse de finanțare trebuie să contribuie atât la **creșterea veniturilor membrilor comunității academice** (cercetători, personal administrativ și studenți), cât și la **acoperirea cheltuielilor curente ale universității**.

Acțiuni în arealul gestiunii financiare:

1. Asigurarea resurselor financiare pe termen scurt;
2. Analiza componentelor de costuri fixe ale universității și identificarea de soluții de optimizare a acestora;
3. Dezvoltarea zonelor de activități comerciale – chirii, organizări de evenimente, editură, servicii, etc.;
4. Dezvoltarea de proiecte de cercetare, educaționale, mobilități care să permită inclusiv generarea de resurse financiare suplimentare pentru universitate;
5. Identificarea de strategii menite să asigure stabilitatea financiară pe termen lung, prin identificarea de proiecte de dezvoltare și cooperare cu mediul de afaceri și autoritățile publice locale și regionale;
6. Promovarea de programe de studii complementare care să utilizeze, pe de-o parte, cât mai eficient resursele interne, dar să și asigure, pe de altă parte, o dezvoltare a ofertei educaționale a universității;
7. Introducerea unor standarde de analiză cost-beneficiu în fundamentarea deciziilor la nivelul universității.

IMAGINE ȘI PROMOVARE

Identitatea actuală a Universității „Petru Maior” din Tîrgu-Mureș a atins, în opinia noastră, anumite limite, creând clișee și manifestări recurente care, deși au reprezentat elemente corect ancorate în realitățile locale, se impun a fi revizuite, cel puțin datorită modificării canalelor de informare utilizate de societate, în ansamblul său.

În acest sens, se impune o amplă acțiune de rebranding, de reînnoire a imaginii universității, de afirmare a unor obiective care să ne permită să ne întărim ancorarea în realitățile comunității locale, dar și să ne confirme ca o organizație importantă la nivel regional.

Aceste deziderate strategice presupun următoarele acțiuni:

1. Formularea unei noi identități în ceea ce privește vizibilitatea, misiunea și rolul în societate a Universității „Petru Maior” din Tîrgu-Mureș;
2. Crearea unui mecanism de promovare pe tot parcursul anului, corelat cu obiectivele și acțiunile asumate în cadrul celorlalte teme strategice ale prezentului program managerial;
3. Refacerea site-ului universității, dezvoltarea unor site-uri ale facultăților și departamentelor;
4. Formarea unei echipe de promovare permanente, care să formuleze și să implementeze o strategie de promovare integrată, cu indicatori de rezultat asumați, care să utilizeze doar în funcție de necesități componentele didactice, de cercetare sau studenții;
5. Oferirea de resurse departamentelor pentru organizarea de activități de promovare proprii;
6. Susținerea mediatizării rezultatelor obținute de studenți la competiții studențești, în evenimente comune cu liceele din care provin;
7. Afirmarea universității ca entitate de referință în formularea de strategii de dezvoltare regionale în domeniile de competență;
8. Promovarea universității ca susținător al culturii și al elementelor de identitate locală și regională;
9. Organizarea în cadrul universității a unor dezbateri civice pe problemele de interes ale comunității;
10. Organizarea de evenimente pentru tineri, concerte, școli de vară, activități de practică și prezentare a facilităților Universității „Petru Maior” din Tîrgu-Mureș, etc.;
11. Organizarea unei gale anuale de excelență a Universității „Petru Maior” din Tîrgu Mureș.

INFRASTRUCTURĂ

Dezvoltarea extensivă a componentelor de infrastructură ale Universității „Petru Maior” din Tîrgu-Mureș a generat un patrimoniu important, supradimensionat în raport cu ultimele evoluții ale numărului de studenți și dispersat pe întreg teritoriul municipiului Tîrgu Mureș.

Poziționarea actuală a facilităților Universității „Petru Maior” din Tîrgu-Mureș generează dificultăți în gestionarea eficientă a acestora și accesul dificil al studenților la aceste clădiri.

Acțiuni propuse:

1. Analiza spațiilor existente și identificarea excedentului de spații;
2. Optimizarea utilizării spațiilor existente;
3. Evaluarea necesităților de investiții pentru a îmbunătăți eficiența energetică a clădirilor, în special a facilităților de cazare pentru studenți, în conformitate cu *Planul strategic pe 2016 al MENCS – Prioritatea strategică 4*;
4. Dezvoltarea de activități generatoare de venit în spațiile disponibile;
5. Identificarea și pregătirea în avans, din punct de vedere tehnic, administrativ (avize, evaluări, expertize), a necesarului de lucrări de modernizare, dotări, eficientizare energetică a spațiilor existente, pentru a avea capacitatea de a utiliza eficient fondurile disponibile, de regulă, la final de an calendaristic. O astfel de abordare va permite realizarea unor lucrări necesare la nivelul corpurilor A, R și C ale universității.

HUB TEHNOLOGIC - PROIECT DE INVESTIȚII FINANȚAT DIN FONDURI NERAMBURSABILE

O componentă importantă care străbate transversal toate aspectele programului managerial (având implicații la nivelul studenților, cercetării, resurselor financiare), dar care din punct de vedere funcțional a fost încadrată la nivelul elementelor de infrastructură (fiind o componentă investițională) este dezvoltarea unui **HUB tehnologic**.

Deoarece strategia de cercetare națională pentru perioada 2014-2020 oferă, cu prioritate, accesul la crearea de elemente de infrastructură de cercetare universităților

din categoria de cercetare, Universitatea „Petru Maior” din Tîrgu-Mureș va fi nevoită să aplice o strategie diferită în dezvoltarea de elemente de infrastructură de cercetare, și anume orientarea spre parteneriate cu mediul privat. Această abordare este fezabilă, atât din perspectiva mediului de afaceri, cât și din perspectiva universității.

Parteneriatul cu mediul de afaceri va viza crearea unui Hub Tehnologic cu acces multiplu: cercetare în parteneriat cu mediul privat, practică pentru studenți, microproducție generatoare de venit, închirierea de utilaje, dezvoltarea unui incubator de afaceri, etc.

Motivația participării mediului de afaceri la acest parteneriat constă în facilitarea accesului la tehnologii de ultimă oră (vor fi vizate proiectele de transfer tehnologic) fără condiționări privind gradul de utilizare, asumarea unui număr de angajați sau a unei creșteri a cifrei de afaceri. Această abordare permite, de fapt, utilizarea obiectivelor investiționale rezultate într-un sistem ”capacity sharing”.

RELAȚIA CU STAKEHOLDERII EXTERNI

Mediul extern al Universității „Petru Maior” din Tîrgu-Mureș se structurează în raport cu relațiile de colaborare viitoare pe care le poate genera și specificitatea relațiilor existente. Acțiunile propuse vizează creșterea capacității de răspuns a universității, vis-a-vis de oportunitățile create de mediul extern.

În raport cu Ministerul Educației Naționale și Cercetării Științifice și cu ARACIS, programul managerial propune următoarele măsuri:

1. Evaluarea permanentă a proiectelor de modificări legislative inițiate, pentru a crea o capacitate de predicție privind evoluțiile legislative viitoare din domeniu și a asimila rapid și eficient orice oportunități și cerințe;
2. Adaptarea strategiilor universității în scopul poziționării corecte, raportat la modificările intervenite în legislația națională;
3. Evaluarea internă a efectelor pe care le poate genera orice modificare care afectează componentele strategice ale universității;
4. Diseminarea prin mijloace electronice a modificărilor și impactului acestora.

În raport cu mediul de afaceri:

1. Operaționalizarea comisiilor de asigurare a calității, prin participarea efectivă a reprezentanților externi la evaluarea programelor de studii, adaptarea planurilor de învățământ;
2. Organizarea de întâlniri periodice, la nivelul universității și facultăților, pentru identificarea și dezvoltarea de proiecte comune;
3. Înființarea unei fundații „Petru Maior” cu membri din mediul de afaceri, care să devină un partener al universității prin acordarea de burse de studiu, dezvoltarea de proiecte comunitare, etc. Board-ul fundației va fi format majoritar din oameni de afaceri care vor decide destinația fondurilor și criteriile de evaluare a zonelor de activitate, sprijinite anual;
4. Organizarea de activități de formare, la cerere;
5. Sprijinirea dezvoltării economice regionale, prin elaborarea de studii relevante în domenii ca eficiența energetică, antreprenoriat, componente sociale, evaluarea elementelor de potențial local și regional, pe diverse ramuri de activitate, identitatea culturală, etc.

În raport cu administrația publică și cu organismele regionale vom urmări dezvoltarea unei relații instituționale în care Universitatea „Petru Maior” din Tîrgu-Mureș să se

impună ca partener de dialog, de referință, în domeniile de competență pe care le gestionează. Abordarea relației cu autoritățile publice locale pornește de la faptul că autoritățile locale au nevoie de Universitatea „Petru Maior” din Tîrgu-Mureș, cel puțin la fel de mult cum universitatea are nevoie de comunitatea locală, atât din punct de vedere economic, social și cultural. În acest sens, se vor propune următoarele acțiuni:

1. Elaborarea de rapoarte de analiză și studii în care să fie evaluate activitățile desfășurate la nivelul autorităților locale și regionale;
2. Participarea activă la elaborarea de strategii de dezvoltare, inițierea de programe de evaluare a necesităților de dezvoltare regională;
3. Sprijinirea activităților sociale și civice promovate de membrii comunității academice;
4. Dezvoltarea de proiecte în parteneriat cu comunitățile locale sau asociațiile de comunități locale.

Realizarea obiectivelor programului managerial se bazează pe întreaga comunitate academică a Universității "Petru Maior" din Tîrgu-Mureș. Cred că, împreună, putem crea suficiente sinergii pentru a ne redobândi încrederea în viitorul instituției pe care o reprezentăm și pe care o susținem.

Cu stimă,

Conf. univ. dr. Daniel Ștefan

Tîrgu Mureș, 19 ianuarie 2016