

**MIRCEA DUMITRU**

**PROIECT DE MANAGEMENT  
PENTRU FUNCȚIA DE RECTOR  
2012-2016**

**UNIVERSITATEA DIN BUCUREȘTI**

## ***Principii strategice ale Programului Managerial***

### ***Profesionalism, Calitate, Responsabilitate Civică***

#### **1. Consolidarea poziției Universității în cadrul spațiului național și European al învățământului superior (EHEA) și al cercetării (ERA)**

- ✓ Afirmarea, în continuare, a Universității noastre ca instituție performantă și competitivă de cercetare și învățământ superior.
- ✓ Dezvoltarea Universității ca instituție publică transparentă, responsabilă și activă în serviciul comunității naționale.
- ✓ Un angajament al Universității din București pe liniile directoare ale Declarației de la Lisabona.
- ✓ Internaționalizarea instituției, pornind de la dezvoltarea relațiilor internaționale, a programelor în limbi străine, a programelor comune de studii în context European (joint degree, double degrees) și a colaborărilor științifice, îndeosebi în programele europene.
- ✓ O politică susținută și coerentă de creativitate și originalitate, orientată spre recunoașterea meritelor și spre formarea și dezvoltarea capacităților.

#### **2. Pentru o universitate centrată pe studenți**

- ✓ Un învățământ centrat pe rezultatele învățării, pe student și pe dezvoltarea personală a acestuia.
- ✓ Documentarea calității educației prin rezultatele învățării.
- ✓ Creșterea calității serviciilor culturale, sportive și sociale oferite studenților.
- ✓ Afirmarea unei receptivități maxime față de propunerile studenților în domeniile de interes academic și încurajarea participării lor în managementul optim al Universității.

### **3. Pentru o universitate de cercetare înalt competitivă național și european**

- ✓ Creșterea numărului de centre de cercetare performante și competitive europene.
- ✓ Afirmarea fiecărui departament prin contracte de cercetare, publicații și activități de transfer cognitiv și tehnologic.
- ✓ Reconstrucția Universității ca IOSUD: reorganizarea școlilor doctorale, creșterea calității cercetării doctorale și post-doctorale, multiplicarea programelor de master, în special a masterelor de cercetare asociate școlilor doctorale, îmbunătățirea radicală a condițiilor de cercetare pentru postdoctoranzi și a posibilităților de dezvoltare a comunicării interdisciplinare între doctoranzi, inclusiv a abilităților transversale (manageriale, antreprenoriale etc.)
- ✓ Reorganizarea asistenței administrative a proiectelor de cercetare și a școlilor doctorale.
- ✓ Reorganizarea editurii universității și accentuarea integrării acesteia în fluxul principal de edituri naționale și europene de carte academică.
- ✓ Creșterea ponderii rezultatelor în cercetare, recunoscute internațional și național, în evaluarea personalului academic și, în termen de patru ani, dublarea numărului de articole publicate de personalul Universității în reviste din fluxul internațional de publicații.

### **4. Pentru o universitate a excelenței în predare și învățare**

- ✓ Selecția, formarea și dezvoltarea continuă, deschisă și transparentă a personalului, conform standardelor specifice secolului XXI.
- ✓ Creșterea profesionalismului în evaluare; dezvoltarea unei culturi a evaluării studenților, cadrelor didactice, cercetătorilor și personalului tehnic.

- ✓ Îmbunătățirea tehnologiei electronice de gestiune și formare a personalului pentru o utilizare optimă a ei.
- ✓ Restructurarea unităților de predare, învățare și cercetare. Redimensionarea optimă a efectivelor în acord cu sursele de finanțare și cu perspectivele de angajare a absolvenților.
- ✓ Dezvoltarea masteratului didactic, ca filieră distinctă a masteratelor, și a masteratelor de cercetare și profesionale.
- ✓ Îmbunătățirea calității serviciului public și adaptarea la nevoile actuale ale societății românești.
- ✓ Creșterea competitivității, la nivel instituțional, la nivelul compartimentelor și al indivizilor, în special al cadrelor didactice și cercetătorilor.
- ✓ Dezvoltarea unei reflecții novatoare asupra actului didactic și a procesului de învățare; orientarea spre documentarea rezultatelor învățării.
- ✓ Sprijinirea departamentelor de limbi străine, în special a celor de limbi clasice și cu arii restrânse de referință, dar și a celor consacrate limbilor cu circulație internațională.
- ✓ Încurajarea, cu stimulente adecvate, a dezvoltării departamentelor fundamentale pentru cultura și politica națională (limba și literatura română, științe sociale și comportamentale, filosofie, dreptul românesc, etc.)

## **5. Pentru un management instituțional performant și o administrație eficientă**

- ✓ Afirmarea unui management academic de tip strategic, operațional, receptiv la nou și competitiv.
- ✓ Îmbunătățirea fluxurilor de comunicare intrauniversitară și afirmarea identității instituționale, inclusiv prin pagina de web a Universității.
- ✓ Reorganizarea administrației universitare și îmbunătățirea radicală a comunicării interdepartamentale și a calității serviciilor administrative pentru personalul didactic și de cercetare și pentru studenți.

- ✓ Dezvoltarea unui centru statistic de date și informații universitare asociat cu un sistem operativ de raportare.
- ✓ Construcția sistemului instituțional informatizat asociat Registrului Matricol Unic (național) al studenților și Registrului de Personal al Universității.
- ✓ Îmbunătățirea gestionării instituționale a patrimoniului, finalizarea construcțiilor deja proiectate, inclusiv a clădirii Rectoratului, și elaborarea unui sistem de gestionare logistică și de îmbunătățire a dotării laboratoarelor.

*Profesionalism, calitate și responsabilitate civică*

## **NATURA ȘI MISIUNEA INSTITUȚIEI**

### **Misiunea Universității din București**

**Universitatea din București** este una din cele mai importante instituții de învățământ superior și de cercetare din România. Misiunea Universității din București este de a oferi tinerilor români o formare de nivel european în domeniile științelor exacte, științelor naturii, științelor sociale și umane, de a produce idei noi și de a reevalua stadiul actual al cunoștințelor în toate aceste domenii. Astfel, instituția noastră se afirmă ca o universitate de cercetare avansată și de predare, aflată pe prima poziție în ierarhizarea universităților, realizată de către MECS în 2011.

În cei aproape 150 de ani de existență, UB și-a dobândit un solid prestigiu național și internațional. Mulți dintre profesorii și absolvenții Universității s-au afirmat ca personalități de seamă, ca profesori și cercetători în mari universități ale lumii, membri ai Academiei Române și ai unor academii din alte țări, scriitori, politicieni (parlamentari, miniștri, prim-miniștri, președinți), diplomați, înalți prelați etc. Diplomele Universității din București constituie o garanție a unui înalt nivel de pregătire și creativitate științifice, compatibil cu cele mai înalte exigențe de competitivitate, prezente în câmpul cunoașterii și culturii contemporane. Universitatea noastră este chemată la începutul secolului al XXI-lea să răspundă în mod specific provocărilor care se ridică zi de zi în fața cunoașterii și acțiunii umane, având drept sarcini generale creșterea și avansarea cunoașterii, educarea studentelor și a studenților printr-un proces pedagogic modern, centrat pe studenți și pe rezultatele învățării și angajarea socială prin discutarea și evaluarea agendei publice și propunerea unor soluții problemelor societății românești actuale.

În acest context, misiunea Universității noastre este de a contribui în mod fundamental la dezvoltarea creației științifice și a culturii naționale, la dezvoltarea societății, la integrarea României în Uniunea Europeană. Această misiune este, deopotrivă, una culturală, științifică și formativă. Ea trebuie realizată printr-o deschidere către tot ceea ce este nou în plan cultural și

științific, prin asumarea unor direcții de cercetare îndrăznețe, prin atragerea tinerilor către modelele culturale performante, prin formarea și stimularea gândirii critice și întemeietoare și prin promovarea unui stil de muncă intelectuală independent și creativ. În această misiune, **profesionalismul și calitatea** reprezintă valori cardinale. Aceste valori trebuie să fie definitorii, atât pentru profesori, cât și pentru studenți, atât pentru activitatea de cercetare, cât și pentru activitatea didactică. Universitatea din București își propune să formeze adevărați profesioniști în domeniile în care pregătește studenți, considerând că numai în modul acesta poate să joace rolul care îi este destinat într-o cultură sau într-o epocă. Profesorii, studenții și absolvenții săi trebuie să manifeste o înaltă **responsabilitate civică**, în spiritul valorilor perene ale culturii naționale și universale, să fie dedicați realizării idealului împlinirii individualității umane într-o societate liberă și prosperă.

Universitatea din București este o instituție publică finanțată din venituri proprii. În 2011, circa 80% din veniturile sale proveneau în ultimă instanță de la bugetul de stat, parte dintre ele fiind obținute prin competiție. Ca instituție publică, UB se află în serviciul societății românești în diferite moduri, inclusiv prin oferirea de soluții pentru problemele comunității, difuzarea culturii științifice, consultanță și asistență tehnică. Ca instituție de cercetare avansată, UB acționează profesional pentru lărgirea orizontului cunoașterii, promovând gândirea critică și originală, îndrăzneala, imaginația conceptuală și creația intelectuală. Ca instituție de predare și de formare, UB se pune în slujba dezvoltării potențialului uman al tinerei generații, prin instruire disciplinară și interdisciplinară, pregătire pentru carieră, formarea competențelor sociale, dezvoltare personală, încurajarea spiritului antreprenorial.

UB promovează patru principii fundamentale ale cercetării și pregătirii academice: (i) cercetarea fundamentală și aplicată, care reflectă angajamentul întregii comunități academice pentru adâncirea și extinderea cunoașterii în domeniile științelor naturii, ale științelor sociale și ale umanităților; (ii) gândirea critică, prin care se exprimă liber diversitatea stilurilor intelectuale și a metodelor de cercetare specifice fiecărui domeniu de cercetare prezent în UB; (iii) accesul nediscriminatoriu al studenților și incluziunea socială, care coagulează valorile democratice pe care UB le plasează în centrul proceselor de formare a studenților ; (iv)

angajarea publică, prin care UB se legitimează față de societate și își exprimă aspirația de a găsi soluții bazate pe cunoaștere pentru problemele actuale ale țării.

Aceste patru principii generale conduc la definirea valorilor pe care dorim să le promovăm în continuare în dezvoltarea UB ca instituție de cultură, de cercetare și de învățământ.

- ✓ Căutarea adevărului prin cunoaștere
- ✓ Sprijinirea cercetării și a exprimării libere și deschise
- ✓ Promovarea excelenței în cercetare, învățământ și angajare publică
- ✓ Folosirea cunoașterii pentru dezvoltarea individuală și în beneficiul societății
- ✓ Accesibilitate pentru toți aceia care îndeplinesc standardele academice cerute
- ✓ Recunoașterea și recompensarea meritelor, a creativității și a inovațiilor
- ✓ Tratarea tuturor indivizilor cu respect egal, corectitudine și demnitate
- ✓ Cultivarea toleranței și a acceptării diferenței și a diversității
- ✓ Promovarea înțelegerii interculturale și interetnice
- ✓ Cultivarea valorilor unei comunități colegiale, colaborative



## **Contextul strategic**

### **Provocarea europeană**

România este membru al Uniunii Europene. Aceasta constituie o provocare nu numai pentru societatea românească în ansamblu, ci și pentru sectoare vitale ale vieții sociale, cum ar fi educația și îndeosebi învățământul superior. Universitatea din București este chemată să răspundă cerințelor procesului de la Bologna, nu doar în dimensiunea educațională, ci și în dimensiunea angajantă a dezvoltării cunoașterii și culturii, potrivit noilor standarde de calitate, compatibilitate, performanță și competitivitate, la nivel european și mondial. Finalitatea activității noastre este aceea ca România să atingă standardele europene.

### **Provocarea competițională**

În societatea de astăzi, știința și cultura nu sunt doar domenii însoțitoare ale dezvoltării societății omenesti, ci factori propulsatori ai acesteia. Competiția, piața cunoașterii și a culturii solicită performanțe din ce în ce mai ridicate. Universitatea din București trebuie să-și reconfirme, în perioada care urmează, tradiția prin noi performanțe de nivel internațional, prin afirmarea mai puternică a culturii și științei românești.

### **Provocarea formativă**

Pregătirea noilor generații de cercetători, de creatori în cultură, de profesioniști în toate domeniile se desfășoară astăzi în forme și în modalități din ce în ce mai variate și mai dinamice. Universitatea din București trebuie să-și extindă și să-și diversifice oferta educațională, să perfecționeze structura acesteia potrivit cererii existente, prin adaptabilitate și anticipare a evoluțiilor din mediul educațional și din spațiul cunoașterii și culturii. Universitatea din București trebuie să-și asume rolul de creator al schimbării, de promotor al schimbării, pregătind oamenii pentru a face față noului și pentru a propaga noile idei în întregul sistem educațional și social.

## **Provocarea științifică și culturală**

Creșterea cunoașterii și dezvoltarea culturii reprezintă una dintre cele mai puternice condiționări ale lumii actuale. Noua societate va fi una a cunoașterii, bazată pe tehnologie, pe o cultură în care aspectul de masă se combină cu pătrunderea valorilor înalte în toate aspectele funcționării societății. Universitatea din București este chemată să ia parte la acest proces de dezvoltare a cunoașterii, de depășire a limitelor actuale, printr-o asumare hotărâtă a activității de cercetare ca principală activitate academică.

## **Provocarea resurselor**

Procesul globalizării, al generalizării competiției presupune utilizarea la eficiență maximă a resurselor existente, precum și identificarea și atragerea altora noi. Universitatea din București este chemată să devină un agent eficient în valorificarea resurselor disponibile, în obținerea altora noi și, în același timp, un creator de resurse în domeniul cunoașterii și culturii. Ea trebuie să-și lărgescă aria de obținere a resurselor alternative, prin inserarea în mediul social și economic.

## **CONTEXTUL INTERNAȚIONAL**

Procesul de la Bologna continuă și se articulează în chip firesc cu acela de la Lisabona. Ele definesc contextul opțiunilor pentru dezvoltarea spațiului european al învățământului superior. Obiectivul principal este competitivitatea Europei în fenomenul de globalizare, în fața unor jucători reductabili ca Statele Unite, China, Japonia, India. În acest proces, România împreună cu unele țări nou admise în UE contribuie deocamdată la scăderea valorilor medii de productivitate. E necesar ca pe termen lung extinderea Uniunii Europene să apară ca o investiție, care la un moment dat va aduce și roade. Cum se știe, universităților le revine rolul de a contribui esențial la evoluția spre o economie a cunoașterii, prin dezvoltarea tehnologiilor de vârf și a competențelor specifice.

În această direcție, sunt necesare următoarele măsuri :

- ✓ Promovarea hotărâtă a programelor de studii specifice economiei cunoașterii.
- ✓ Menținerea competențelor în științe fundamentale, indispensabile pentru durabilitatea dezvoltării tehnologice.
- ✓ Menținerea și încurajarea cercetării fundamentale.
- ✓ Orientarea activă spre formarea de *soft skills* și competențe sociale, complementar cu competențele cognitive.
- ✓ Dezvoltarea personală a studenților, spre mai multă autonomie, originalitate, creativitate și capacitate de comunicare.
- ✓ Încurajarea învățării limbilor străine într-un context de actualitate, de percepere a specificului cultural și de comunicare.
- ✓ Diversificarea programului de internaționalizare a UB.

## CONTEXTUL NAȚIONAL

Universitatea din București este prima universitate de cercetare și de formare din România. UB are cele mai multe publicații științifice, aproximativ 600 pe an. În același timp, UB a atras fonduri foarte importante pentru cercetare din 2000 încoace.

Împreună cu universitățile din Consorțiul “Universitaria”, în mod special Universitatea “Babeș-Bolyai” din Cluj, și Universitatea “Alexandru Ioan Cuza” din Iași, UB are multe parteneriate și programe comune. Aceste instituții joacă un rol de reper pentru restul sistemului. Ele au poziții comune în multe probleme de interes general. Eforturile comune ale acestor universități trebuie mai bine definite și coordonate.

În acest sens, se impun următoarele măsuri :

- ✓ Stabilirea unei strategii pentru creșterea în continuare a numărului de publicații ISI.
- ✓ Prezentări ale colegilor membri în consiliile consultative naționale, asupra orientărilor și politicilor acestor consilii.

- ✓ Întărirea parteneriatelor cu universitățile mari din țară. Colaborarea cu acestea și în domeniul calității, *benchmarking*-ului, predării și învățării. Dezbaterăa unor curricula comune în contextul Bologna.
- ✓ Întărirea școlilor doctorale pe dimensiunea de cercetare: colocvii internaționale, publicații, cotutele.
- ✓ Organizarea mai bună a managementului proiectelor la nivelul centrelor și departamentelor, astfel încât profesorii și cercetătorii să se preocupe mai puțin de aspectele administrative.

## CONTEXTUL INSTITUȚIONAL

Universitatea din București este o instituție foarte mare, cu peste 30 000 de studenți, 1 300 de cadre didactice și cercetători, 1 000 de salariați în personalul administrativ.

### ***Structura instituției***

Universitatea din București se compune din 19 facultăți. Dintre acestea, una este de științe exacte, 5 de științele naturii, 7 de științe sociale și 6 de științe umane. Astfel se formează trei pachete echilibrate ca număr, 6 pe științe fundamentale, 6 pe științe umane și 7 pe științe sociale. Interesele de formare și cercetare ale acestor facultăți sunt în bună măsură complementare. Multe facultăți prestează servicii celorlalte prin cursuri de specialitate. Matematica se predă în mai multe facultăți de științe. Științele educației asigură formarea profesorilor în toate domeniile. Limbile străine oferă cursuri de asemenea în toate facultățile. În anul 2011, s-a încheiat procesul de restructurare a majorității facultăților, prin trecerea de la organizarea tradițională, bazată pe catedre, la o nouă structură, bazată pe departamente, care să gestioneze în mod mai flexibil procesul didactic și activitatea de cercetare.

Aportul facultăților de științe la competitivitatea instituției constă în contracte de cercetare și articole cotate ISI. Aportul celorlalte facultăți constă în publicații și contracte de cercetare, atragerea unor efective mari de studenți, ca și a unor programe de formare de

resurse umane. Potențialul facultăților de științe sociale și umane în ce privește publicațiile ISI nu este încă exploatat așa cum trebuie.

Noua arhitectură a managementului universităților din România, așa cum este ea stabilită de Legea Educației Naționale, adoptată în 2011, solicită o redefinire a rolurilor Senatului universității, în calitate de organism care stabilește strategia și politicile educaționale ale instituției, și al Rectorului și Consiliului de Administrație, care asigură conducerea operațională și ia deciziile tactice, de zi cu zi.

Având în vedere structura UB, se impun următoarele măsuri :

- ✓ Sprijinirea prin măsuri adecvate pe termen mediu, ca și prin mijloace financiare, a unor publicații care au perspectiva de a fi indexate ISI.
- ✓ Optimizarea structurii departamentale a facultăților. Conectarea cercetării cu predarea în aceleași unități. Întărirea școlilor doctorale ca structuri în care se face cercetare originală.
- ✓ Promovarea identității Universității din București ca universitate de cercetare, care anul trecut s-a aflat în top 500 mondial și va reveni, recunoscută ca partener de marile universități europene, întărită prin aportul complementar al facultăților de științe fundamentale, sociale și umane.
- ✓ Creșterea rolului Consiliului de Administrație în ce privește urmărirea rezultatelor manageriale ale centrelor de cost și elaborarea unor programe de acțiune pentru optimizare.

### ***Relațiile cu studenții și participarea acestora la activitățile esențiale ale Universității***

UB are peste 30 000 de studenți la toate formele de învățământ. În ultimii patru ani se poate observa o scădere a numărului total al studenților. Totuși, dintre absolvenții ciclului de licență, numărul studenților care rămân la cursurile de masterat este în creștere. Un număr

important îl constituie studenții la distanță. Apoi, avem un număr important de studenți înscriși la doctorat. În ce privește masteratul, să remarcăm mai întâi faptul că toate programele de masterat concepute în acord cu ciclurile Bologna au fost acreditate de către ARACIS. Planurile de învățământ au fost concepute ca experiențe educaționale complete, a căror valoare adăugată față de licență este pusă în evidență foarte explicit. UB susține atât masteratele profesionale, care se adresează unor ocupații anume, au în vedere o mobilitate profesională, de preferință verticală, cuprind stagii de practică și folosesc, pe lângă cadre didactice, instructori din domeniile de activitate vizate, cât și masteratele de aprofundare, care deschid accesul spre angajare în cercetare aplicată/tehnologică, cercetare fundamentală, expertiză avansată și spre studii de doctorat. În fine, în dimensiunea *lifelong learning*, este util să concepem masterate de aprofundare cu caracter interdisciplinar, susceptibile să trezească vocații și ocupații noi. Masteratele de aprofundare « în prelungire », care duc în mod tipic la doctorat, vor fi supuse testului coeziunii cu licența.

În ce privește doctoratul, trebuie să concepem școlile doctorale drept nuclee de cercetare. Doctoranzii care au atins un anumit nivel profesional și doresc o consacrare la apogeul carierei reprezintă un public atipic pentru ceea ce dorim noi. Dacă Universitatea din București dorește să contribuie la realizarea în România a obiectivelor de la Lisabona, trebuie să formăm doctorii ca tineri cercetători, capabili să producă rezultate utile într-un grant de nivel internațional și să se integreze într-o echipă de cercetare europeană. Ei nu se vor expatria neapărat, deoarece dispun și aici de infrastructuri și de echipe rodante. Doctoratul nu este o recunoaștere a unei personalități, ci este o diplomă în profesia de cercetător.

Se impun următoarele măsuri :

- ✓ Participarea studenților la comisiile de calitate pe programe de studii.
- ✓ Instruirea studenților în ce privește bunele practici europene și mondiale în învățare.
- ✓ Oferta unor cursuri de dezvoltare personală și competențe antreprenoriale.

- ✓ Încurajarea activităților extracurriculare prin colaborare cu organizațiile studențești și de tineret, organizațiile non-guvernamentale, sectorul privat și sectorul public.

## **Administrația**

Activitățile administrative ale UB sunt nu de puține ori îngreunate și deficitare din cauza unei coordonări sincopate, a unui management mult prea lax, dar și a legislației contradictorii, a proastei salarizări din sectorul public, și a vârstei înaintate a unui număr destul de mare de salariați.

Se impun următoarele măsuri :

- ✓ Un management centralizat eficient, care să coordoneze serviciile administrative și să rezolve deficiențele de comunicare dintre diferitele birouri și departamente administrative ale UB.
- ✓ Un *turnover* mare de tineri, dintre care putem reține pe cei care se integrează mai bine și sunt loiali instituției.
- ✓ Formarea acestor tineri în cele mai bune condiții, cu investiție în cheltuielile de școlarizare, pe baza unui contract reciproc avantajos.
- ✓ Motivarea salarială optimă a elementelor capabile.
- ✓ Acceptarea ideii ca tinerii să se formeze în administrația UB și apoi să plece, cu urmărirea unor compensații în durata angajării și a avantajelor rezultate din imagine, prestigiu, *networking*.
- ✓ Scăderea vârstei medii la posturile de conducere.
- ✓ *Outsourcing* pentru activitățile care pot fi organizate în acest regim, pentru descongestionarea sediilor administrative.
- ✓ Egalitatea de șanse în promovare.

- ✓ Oferirea unor perspective interesante de formare în carieră, prin masterate și doctorate.
- ✓ Participarea la proiecte de întărire a capacității administrative în instituții publice.
- ✓ Participarea la exerciții de *benchmarking* împreună cu alte universități.

## **DRUMUL ÎN FAȚA NOASTRĂ. CE ȚINTE NE PUTEM PROPUNE PENTRU URMĂTORII 4 ANI?**

### ***Misiunea de formare***

Ne propunem următoarele măsuri :

- ✓ Continuarea orientării ferme către promovarea unui învățământ centrat pe student și pe rezultatele învățării. Organizarea unor dezbateri în fiecare facultate pentru a se discuta conceptele legate de acest tip de predare-învățare.  
Responsabilizarea studenților pentru calitatea procesului didactic. Asumarea explicită a obiectivului de a se trece la cursuri/seminare de tip interactiv, în care studenții să nu primească expuneri ale unor conținuturi teoretice, ci să rezolve probleme, să argumenteze poziții, să explice fenomene.
- ✓ Trecerea la o implementare mai consecventă a politicii noastre de formare a competențelor transversale: limbi străine, computer, dezvoltare personală.  
Lărgirea acestui model la patru dimensiuni, prin adăugarea dimensiunii de formare a spiritului antreprenorial.
- ✓ Încurajarea studenților noștri cu rezultate deosebite. Continuarea premierii șefilor de promoție. Publicitate pe situl nostru web și în revista *Actualitatea*



*Academică* pentru studenții care obțin rezultate deosebite în context național și internațional. Finanțarea deplasărilor acestora la concursuri internaționale.

- ✓ Continuarea politicii noastre de asigurare a calității prin responsabilizarea cadrelor didactice din facultăți, întărirea comisiilor de calitate și promovarea modelului de comisii pe programe de studii. Întărirea comisiilor de calitate pe compartimente administrative. Utilizarea sistematică a formularelor de satisfacție în toate facultățile și în toate birourile administrative.

### ***Misiunea de creație și cercetare***

Se impun următoarele măsuri :

- ✓ Creșterea numărului de articole ISI, cu o mai mare pondere pentru doctoranzi, postdoctoranzi și tinere cadre didactice.
- ✓ Stimularea creației științifice prin oferirea de premii, ca și până acum, dar și de alte stimulente, cum ar fi în special sprijinul financiar pentru organizarea unor colocvii științifice de nivel foarte ridicat.
- ✓ Susținerea reducerii normelor didactice pentru directorii de granturi, cu garantarea întoarcerii la catedră, la dorință.
- ✓ Pentru științele sociale și științele umaniste, impunerea unor parametri adecvați la avansare.
- ✓ Încheierea - cu mai mare atenție față de aspectele legate de cercetarea științifică dar și față de detaliile juridice a - contractelor finanțate din fondurile structurale.
- ✓ Simplificarea metodologiei achizițiilor din contracte de cercetare.
- ✓ Evidențierea mai bună a informațiilor privind echipamentele de cercetare, pentru evitarea dublării aparatelor existente.
- ✓ Eficientizarea și simplificarea, pentru cercetători și cadrele didactice, a birocrăției instituționale.

- ✓ Continuarea activității in programele prioritare de cercetare ale UB: mediu, materiale noi și științele cognitive.
- ✓ Dezvoltarea cercetării aplicative.

### ***Misiunea de difuzare a culturii științifice***

Ne propunem să luăm măsurile următoare :

- ✓ Să organizăm, cu sprijinul facultăților, misiuni de difuzare a culturii științifice în licee.
- ✓ Să încurajăm publicarea de lucrări de popularizare a științei.

### ***Misiunea de formare, educare și predare***

Dimensiunile strategice ale UB privitoare la construcția ariei europene a învățământului superior și a programelor de studii din UB sunt stabilite in conformitate cu documentele europene de profil, cu Planurile strategice si operationale ale Universității din București și vizează reperele trasate pentru dezvoltarea laturii academice și a programelor de studii.

Pentru ***compatibilizarea programelor de studii ale UB cu programele academice naționale și europene*** ne propunem să luăm următoarele măsuri:

- ✓ Compatibilizarea programelor de studii in raport cu structura calificărilor de pe piața forței de munca (in conditiile finalizarii de catre Agentia Nationala pentru Calificari ANC a standardelor si a profilurilor ocupationale pentru învățământul superior).
- ✓ Proiectarea suporturilor curriculare – fișe curriculare, planuri de învățământ si programe de studii in concordanță cu normele ARACIS și cu standardele evaluative specifice.
- ✓ Dezvoltarea liniilor de studiu / formare in regim e-learning, ID prin extinderea celor existente si compatibilizarea acestora cu nevoile de formare profesională continuă.

În vederea ***compatibilizării diplomelor și a certificatelor universitare*** vom adopta măsuri care să conducă la

- ✓ Structurarea programelor de studii în raport cu relevanța calificărilor de pe piața europeană a forței de muncă.
- ✓ Structurarea programelor comune de studii la nivel european: European Master / European Ph.D.
- ✓ Promovarea la nivelul UB a unor programe europene comune (*double degree / joint degree*) – ca inițiative ale facultăților.
- ✓ Ajustarea ofertei educaționale a instituției noastre la tendințele de pe piața forței de munca – consolidarea Centrului de Referință și Informare pentru Practică Profesională și Antreprenoriat CRIPPA.
- ✓ Promovarea unor programe integrate de studii masterale prin finanțarea specifică a liniilor de studii care integrează cel puțin trei facultati sau departamente partenere.

Pentru exploatarea avantajelor **sistemului european de credite transferabile de studii (ECTS)**

vor putea fi urmărite

- ✓ Aplicarea sistemului de credite profesionale transferabile in raport cu echilibrul între principiul transferabilității și al acumulării creditelor.
- ✓ Numirea consilierilor ECTS la nivelul facultăților.
- ✓ Eficientizarea procedurilor de aplicare a Regulamentului instituțional privitor la ECTS și la activitatea profesională a studenților.
- ✓ Dezvoltarea unui câmp curricular flexibil pentru utilizarea instrumentului ECTS ca modalitate tehnică de recunoaștere și validare a competențelor formale și nonformale/informale.

Aplicarea tuturor măsurilor anterior evocate nu poate fi făcută în absența respectului pentru

**asigurarea calității serviciilor academice** ale UB

- ✓ Aplicarea generalizată și standardizată a sistemului de evaluare a personalului didactic din UB.
- ✓ Proiectarea și dezvoltarea unor programe de formare a personalului didactic din UB în domeniul asigurării calității academice.
- ✓ Aplicarea sistemului de gestiune informatizată a studenților pe toate palierele specifice: admitere, școlaritate, eliberarea actelor de studii etc.

- ✓ Eficientizarea activităților de secretariat pe linia programelor de studii și a gestiunii școlarității.

Una dintre prioritățile instituționale ale UB în concordanță cu misiunea asumată o constituie

***educația / învățământul centrate pe student*** care va urmări

- ✓ Dezvoltarea profesională a cadrelor didactice universitare cu orientarea de perspectivă: centrarea pe student.
- ✓ Implementarea *Programului "Pedagogia învățământului superior"* destinat cadrelor didactice din categoria "senior professor" sau persoanelor cu responsabilități în desfășurarea programului de practică profesională.
- ✓ Proiectarea și dezvoltarea unor programe de formare a personalului didactic din UB pe domeniul didacticii universitare.
- ✓ Extinderea implementării sistemului de gestiune informatizată a studenților și a școlarității la nivelul tuturor facultăților.
- ✓ Oferirea de oportunități concrete nonformale pentru perfecționarea periodică a cadrelor didactice universitare (stagii de documentare și formare în alte instituții de învățământ superior din țară și din străinătate).

Contextul instituțional se poate considera întregit în situația unei stimulări reale a

***plasamentului absolvenților UB pe piața europeană și națională a muncii*** prin

- ✓ Compatibilizarea programelor de studii cu tendințele europene la nivelul conținuturilor științifice, a abilităților vocaționale și a formării culturale.
- ✓ Redimensionarea politicilor educaționale instituționale în raport cu dinamica pieței forței de muncă din România și din Europa (colectarea datelor oficiale furnizate prin EUROSTAT sau INS).
- ✓ Dezvoltarea unei oferte de cursuri de formare continuă pentru diferite domenii și arii profesionale.
- ✓ Dezvoltarea liniilor de formare profesională continuă în regim ID.
- ✓ Formarea unor competente transversale ale studenților în vederea facilitării mobilității pe piața europeană a muncii.
- ✓ Dezvoltarea competențelor practic-aplicative ale studenților.

- ✓ Aplicarea regulamentului privind organizarea practicii profesionale a studenților din UB – consolidarea statutului CRIPPA.
- ✓ Oferirea unor module de educație antreprenorială și dezvoltare personală.

#### **PERSPECTIVE PRACTICE DE DEZVOLTARE ALE PROGRAMELOR DE STUDII**

- ✓ Gestiunea programelor de studii se va realiza prin intermediul unui management integrat, o echipa de conducere și un responsabil de program.
- ✓ Programele de studii se vor baza pe corespondența dintre rezultatele în învățare, respectiv cercetare în cazul masteratului sau doctoratului, și calificarea universitară.
- ✓ Realizarea programelor de studiu se va face la nivel de universitate prin cooperare inter-facultăți și prin facilitarea mobilității studenților în interiorul universitatii cu ajutorul transferului și acumulării de credite de studiu. Se recomandă ca 30% din totalul de credite cumulate la sfârșitul programelor de studiu de către un student să provină de la discipline de suport interdisciplinar - „liber alese”.
- ✓ Promovarea unor programe integrate de studii masterale prin finanțarea specifică a liniilor de studii care integrează cel puțin trei facultăți sau departamente partenere.
- ✓ Promovarea la nivelul UB a unor programe europene comune (double degree / joint degree) – inițiative ale facultăților.
- ✓ Dezvoltarea unor programe de studii în limbi de circulație internațională – cel puțin un program pentru fiecare facultate UB.
- ✓ Lansarea unei competiții pentru programele de licență și de masterat în scopul obținerii unei finanțări suplimentare pe criterii de calitate.

#### ***Misiunea de instituție publică***

Ne propunem următoarele măsuri :

- ✓ Restructurarea unor facultăți în vederea unei optimizări a rezultatelor didactice și științifice, a unei mai eficiente cheltuiiri a banului public.

- ✓ Stabilirea unor standarde mai precise pentru întocmirea statelor de funcții.

### ***Formarea și motivarea resursei umane***

În acest domeniu ne propunem următoarele obiective și acțiuni:

**Obiectivul general** în domeniul “Resurse Umane” este promovarea unui management strategic performant al resurselor umane. Este vorba de promovarea unei strategii de dezvoltare a domeniului “Resurse umane” având activitatea structurată pe trei componente:

- a) direcția “Resurse umane” în ansamblul său;
- b) personal didactic și de cercetare;
- c) personal auxiliar.

#### **Obiective specifice și acțiuni:**

- a) La nivelul activității Direcției “Resurse umane”

##### 1 Planificare strategică:

- ✓ Analiza **nevoilor** de planificare
- ✓ Elaborarea și ajustarea de **planuri de activitate** pe termen scurt, mediu și lung pentru procesele majore din Direcția “Resurse Umane”
- ✓ Identificarea de **obstacole** pentru activitățile planificate

##### 2 Organizare:

- ✓ Identificarea corectă a resurselor necesare pentru desfășurarea activităților Direcției “Resurse Umane”
- ✓ Comunicarea periodică între manageri și executanți, la toate nivelurile ierarhice
- ✓ Consultarea periodică a părților interesate în privința creșterii eficienței procesului de organizare

- ✓ Analiza și revizuirea procedurilor specifice

### 3 Coordonare:

- ✓ Asigurarea unui flux informațional corect și oportun între managementul universitar și toți factorii implicați în desfășurarea activităților
- ✓ Sincronizarea continuă a activităților între diversele birouri și servicii din Direcția “Resurse Umane”

### 4 Antrenare – motivare:

- ✓ Creșterea gradului de implicare a salariaților prin promovarea elementelor de recompensare salarială acceptate de lege și aprobate de Senatul Universității din București
- ✓ Identificarea de instrumente de motivare non-salarială pentru personalul didactic, de cercetare și auxiliar

### 5 Control:

- ✓ Verificarea periodică a gradului de înțelegere a procedurilor din domeniul “Resurselor Umane”
- ✓ Identificarea neajunsurilor și propunerea de măsuri de remediere

#### b) La nivelul activității personalului didactic și de cercetare

##### 1. Identificarea nevoilor specifice ale personalului didactic și de cercetare din diverse facultăți:

- ✓ Înțelegerea problemelor personalului didactic și de cercetare tânăr (având grade didactice de asistent, lector)
- ✓ Creșterea gradului de implicare a personalului experimentat (având grade didactice de conferențiar sau profesor) în problemele administrative din facultăți
- ✓ Informarea corectă și identificarea de modalități demne de pensionare a cadrelor didactice și de cercetare

2. Îmbunătățirea procesului de evaluare a cadrelor didactice și de cercetare:

- ✓ Simplificarea procedurilor de evaluare a cadrelor didactice și de cercetare

3. Promovarea diseminării experienței didactice și de cercetare între cadre didactice de la facultăți diferite:

- ✓ Susținerea organizării de workshop-uri de promovare a exemplilor de “bună practică” acumulate în activitatea didactică și de cercetare

4. Promovarea parteneriatului social cu diverse organizații:

- ✓ Încurajarea de activități extracurriculare
- ✓ Dezvoltarea de către personalul didactic de programe care să stimuleze antreprenoriatul și responsabilitatea socială

b) La nivelul activității personalului auxiliar

1. Identificarea nevoilor specifice ale personalului auxiliar:

- ✓ Promovarea dialogului între management și personalul auxiliar la toate nivelurile ierarhice

2. Identificarea de modalități de motivare materială și nematerială a personalului auxiliar:

- ✓ Asigurarea transparenței actului decizional
- ✓ Implicarea personalului auxiliar în procesul decizional care vizează secvențe ale activității proprii

3. Creșterea eficienței operațiilor:

- ✓ Verificarea periodică a gradului de încărcare cu sarcini a personalului auxiliar
- ✓ Echilibrarea cu sarcini a personalului auxiliar

4. Îmbunătățirea comunicării între salariați:

- ✓ Promovarea de activități tip team-building

Resursele umane din Universitatea din București vor fi gândite ca două echipe compatibile:

- Personalul didactic și de cercetare



- Personalul auxiliar și nedidactic
- ✓ Managementul Universității va acționa în chestiunile care privesc facultățile numai cu implicarea directă a acestora și întotdeauna în spiritul legii.
- ✓ Managementul Universității nu va accepta nici o acțiune care să contravină Cartei Universității din București, respectiv misiunii instituționale.
- ✓ Managementul Universității va acționa pentru creșterea prestigiului instituțional prin demersurile salariaților săi, gândite atât la nivel individual, cât și colectiv.
- ✓ Domeniul “Resurse Umane” va fi caracterizat prin eficiență progresivă, prin raportare permanentă la contextul instituțional, național și internațional.

### ***Patrimoniul imobiliar***

S-a făcut destul de mult pentru recuperarea unei serii de bunuri care s-au aflat în posesia UB și pentru asigurarea dreptului de proprietate al Universității asupra imobilelor aflate în posesia ei. Dintre bunurile imobile ale UB, unele se află în zona centrală a Capitalei, altele în sectorul agricol Ilfov (Măgurele, Surlari și Voluntari), celelalte în provincie (Sinaia, Orșova, Brăila, Sfântu Gheorghe, Eșelnița etc.).

Este necesar :

- ✓ Să se urmărească energetic cele câteva acțiuni judiciare în curs pentru asigurarea patrimoniului imobiliar.
- ✓ Să se formeze o comisie de patrimoniu care să acționeze pentru clarificarea situației imobilelor, inventariere, valorificare, recuperare și dobândire, urmărirea stării tehnice a clădirilor, instalațiilor și rețelelor, verificările periodice conform legii, executarea cărților tehnice ale clădirilor.
- ✓ Să se continue aplicarea strategiei în domeniul imobiliar. Opțiunile mari ale acestei strategii sunt : dezvoltarea în zona Cotroceni (clădirea Rectoratului, Facultatea de Sociologie și Asistență Socială), Măgurele și, eventual, un alt campus în zona periurbană.

- ✓ Să se acorde atenție restaurării edificiilor cu statut de monument istoric. Să se urmărească eliminarea condițiilor favorizante pentru practici dăunătoare precum lipirea afișelor în locuri improprii, *tagging*-ul, vandalismul.
- ✓ Să se continue politica schițată anterior de reabilitări și investiții, cu prioritate în ce privește clădirea Rectoratului în Panduri, Facultății de Sociologie, Facultății de Administrație și Facultății de Jurnalism, proiectele Impact așa cum au fost ele definite pînă în prezent.

### ***Patrimoniul mobil***

În trecut, facultățile de științe s-au dotat în special din proiectele de cercetare. Această strategie este azi minimizată de marile proiecte de tip laboratoare, platforme, Impact. Politica de dotări a Ministerului a fost fructificată la maximum de toate facultățile noastre. De aici a rezultat o acumulare de echipamente și consumabile într-un timp scurt, fără luarea măsurilor necesare pentru gestiunea lor rațională.

Se impun următoarele :

- ✓ Comisia de patrimoniu să urmărească inventarierea corectă a bunurilor mobile.
- ✓ Direcția financiar-contabilă să ia măsuri pentru aplicarea unui software unic de gestiune a materialelor consumabile în toate cele aproape 200 de gestiuni ale universității.
- ✓ Îmbunătățirea planului de pază a tuturor spațiilor Universității, cu specificul lor, de la laboratoare la Grădina Botanică și stațiunile de cercetare. Planul va specifica, pe baza unei consultări cu specialiști, ce măsuri sunt necesare (ex. iluminat, alarmă), ce efective umane, ce dispunere și ce misiuni sunt necesare pentru a se atinge un nivel rezonabil de securitate pentru bunuri și persoane.

## ***Dotări***

Ne propunem următoarele măsuri :

- ✓ Defrișări și redesenări ale planului Grădinii Botanice.
- ✓ Dotarea Herbarului Grădinii Botanice cu echipamentele necesare.
- ✓ Continuarea înnoirii mobilierului în cămine și dotarea acestora cu contoare electrice.
- ✓ Consolidarea și decorațiunea interioară la Casa de oaspeți Academica și aducerea ei la parametri de confort caracteristici unui hotel nou de trei stele.

## ***Utilități***

O dimensiune critică pentru UB este creșterea îngrijorătoare a cheltuielilor cu utilitățile. Pentru o singură clădire se cheltuiesc azi sume, în lunile de iarnă, care se apropie de un miliard ROL pe lună. La sumele uriașe pentru consum se adaugă cheltuielile cu reparații intempestive, datorită unor pene ale instalațiilor și rețelelor uzate, ca și redimensionarea capacităților de alimentare, din cauza creșterii numărului de aparate în funcționare.

Se impun următoarele măsuri :

- ✓ Continuarea izolării termice exterioare a tuturor clădirilor unde lucrul este posibil, prin schimbarea ferestrelor de lemn cu altele de tip termopan, și prin îmbrăcarea pereților cu polistiren expandat.
- ✓ Contorizarea camerelor de cămin în ce privește consumul de energie electrică.
- ✓ Continuarea înlocuirii vechilor instalații de apă potabilă și caldă, cu conducte noi din materiale superioare.
- ✓ Continuarea înlocuirii centralelor termice vechi prin altele moderne, cu parametri de exploatare superiori.

- ✓ Formarea personalului de la centralele termice la standarde profesionale înalte.
- ✓ Continuarea înlocuirii rețelelor de încălzire vechi cu calorifere noi.
- ✓ Folosirea pe scară mai largă a unor facilități de convorbiri telefonice prin Voice over IP, care în parte există deja.

## **SINTEZA DIRECȚIILOR DE ACȚIUNE**

- ✓ Un învățământ centrat pe rezultatele învățării, pe student și pe dezvoltarea personală a acestuia.
- ✓ O instituție publică transparentă, responsabilă și activă în serviciul comunității.
- ✓ Documentarea calității educației prin rezultatele învățării.
- ✓ Formarea avansată a personalului și dezvoltarea lui după cerințele secolului XXI.
- ✓ Un angajament al UB pe liniile directoare ale Declarației de la Lisabona.
- ✓ O mai bună gestiune a patrimoniului.
- ✓ Îmbunătățirea tehnologiei electronice de gestiune și formare a personalului pentru o utilizare optimă a ei.
- ✓ Restructurarea unităților de predare, învățare și cercetare. Redimensionarea optimă a efectivelor în acord cu sursele de finanțare și cu perspectivele de angajare.
- ✓ Îmbunătățirea calității serviciului public și adaptarea la nevoile actuale ale societății românești.
- ✓ Creșterea competitivității, la nivel instituțional, la nivelul compartimentelor și al indivizilor, în special al cadrelor didactice și cercetătorilor.

- ✓ Internaționalizarea instituției, pornind de la dezvoltarea relațiilor internaționale, a programelor în limbi străine, a programelor comune de studii (*joint degrees, double degrees*), și a colaborărilor științifice, îndeosebi în programele europene.
- ✓ O politică ambițioasă și coerentă de creativitate și originalitate, orientată spre recunoașterea meritelor și spre formarea și dezvoltarea capacităților.
- ✓ Creșterea profesionalismului în evaluare; dezvoltarea unei culturi a evaluării studenților, cadrelor didactice, cercetătorilor și personalului tehnic.
- ✓ Dezvoltarea unei reflecții novatoare asupra actului didactic și procesului de învățare; orientarea spre documentarea rezultatelor învățării.