

PROGRAM MANAGERIAL

de susținere a candidaturii la funcția de
RECTOR
al Universității "Aurel Vlaicu" din Arad
Mandatul 2016-2020

Conf.univ.dr. Sorin NĂDĂBAN

"Trebuie să învățăm să trăim împreună ca frații sau să pierim împreună ca proștii."

Martin Luther King Jr.

Cuprins

1	Argumente pentru candidatură	2
1.1	De ce candidez	2
1.2	Profilul managerial	3
2	Viziune strategică	6
2.1	Evoluția învățământului universitar	6
2.2	Contextul european actual al învățământului superior	9
2.3	Învățământul superior din România astăzi	10
2.3.1	Starea de fapt	10
2.3.2	Schimbări majore aduse de Legea Educației Naționale Nr.1/2011	11
2.3.3	Direcții de transformare	12
2.4	Starea UAV la finalul mandatului 2012-2016	13
2.5	Valorile și principiile UAV	16
2.6	Modelul de universitate propus pentru UAV	17
3	Strategia UAV în perioada 2016-2020	22
3.1	Managementul cercetării științifice	23
3.2	Managementul procesului educațional	25
3.3	Managementul resurselor umane	27
3.4	Managementul finanțării	28
3.5	Managementul resurselor materiale	30
3.6	Managementul relației cu studenții	30
3.7	Managementul relației cu Alumni	31
3.8	Managementul relației cu comunitatea	32
3.9	Managementul calității	33
3.10	Managementul schimbării	34
3.11	Managementul relațiilor internaționale	34
3.12	Managementul comunicării și asigurarea transparenței	35
4	Mesaj final	37

Capitolul 1

Argumente pentru candidatură

1.1 De ce candidez

Nu m-am hotărât să candidez la aceste alegeri pentru a aduce o schimbare de dragul schimbării. Nu m-am hotărât să candidez pentru a-mi realiza o ambiție personală, fiind conștient că această funcție nu înseamnă un premiu, ci o responsabilitate asumată. Nu m-am hotărât să candidez doar pentru a fi împotrivă.

Am hotărât să candidez la această funcție pentru menținerea UAV ca instituție puternică și independentă. Am hotărât să candidez fiind dedicat universității și viitorului acesteia.

Am ales să candidez având convingerea că modul de abordare a diverselor probleme cu care ne confruntăm nu mai corespunde dimensiunii provocărilor la care suntem supuși și la care vom fi supuși în viitor. Am ales să candidez știind că fiecare membru al comunității noastre își dorește o nouă abordare a politicii noastre ca universitate, o politică focalizată nu doar pe ”cum să învingem, cum să reușim”, ci și pe ”pentru ce să învingem, de ce să reușim.” O politică în care direcțiile de acțiune sunt subordonate unei viziuni academice și nu sunt scopuri în sine. O politică bazată pe acele valori și idealuri pe care le-am îmbrățișat cu toții, nu-i așa?

Mai presus de toate, am ales să candidez crezând în puterea fiecărui membru al universității noastre de a deveni agent al transformării în mica noastră comunitate, crezând că toți luptăm pe aceeași baricadă, crezând că suntem niște intelectuali onești, demni, generoși și capabili de a sădi ceva durabil în mintea tinerei generații.

1.2 Profilul managerial

Am absolvit în anul 1991 Facultatea de Matematică a Universității de Vest din Timișoara cu **Diplomă de Merit**, fiind un student de nota 10 la toate disciplinele, în toți anii de facultate. O consecință a fost faptul că mi s-a dat posibilitatea să dau concurs pentru a ocupa un post de preparator la Catedra de analiză matematică a Universității de Vest din Timișoara. Pentru a fi mai aproape de părinții și bunicii mei, în anul 1993, m-am întors în Arad. Întâmplarea a făcut să mă angajez la Universitatea de Vest "Vasile Goldiș" din Arad. Am lucrat acolo 10 ani, până în anul 2003, promovând, în acest timp, de la preparator la asistent și apoi la lector. În anul 2000, mi-am finalizat și susținut lucrarea de doctorat, sub coordonarea domnului profesor Dumitru Gașpar, după ce, în prealabil, am făcut un stagiu de cercetare la Universitatea Bordeaux I din Franța. După obținerea titlului de doctor, am fost ales **șef al Catedrei de matematică-informatică** a Facultății de Marketing-Management-Informatică din cadrul Universității de Vest "Vasile Goldiș" din Arad, funcție ocupată în perioada 2000-2003. În anul 2003, am concurat pentru un post de conferențiar la UAV. Proaspăt sosit la UAV, am avut surpriza plăcută ca în primăvara anului 2004 să fiu ales **secretar științific** al Facultății de Științe Exacte și **membru în Senatul UAV**. În anul 2008, am hotărât să candidez la funcția de **decan** al Facultății de Științe Exacte, funcție pe care o ocup și în prezent.

În cei 8 ani de activitate ca decan, beneficiind de o implicare activă a tuturor colegilor în problemele facultății, Facultatea de Științe Exacte a suferit transformări importante. Acum, la final de mandat, făcând un *Raport privind starea Facultății de Științe Exacte*, am constatat progresele înregistrate în toate domeniile de activitate. Voi enumera câteva dintre ele:

1. Activitatea didactică

- (a) Au fost elaborate și implementate noi planuri de învățământ; au fost introduse și alte discipline, iar prin pachetele de discipline opționale oferite se asigură flexibilitate în pregătire.
- (b) În anul 2008, nici un program de studiu de licență nu era acreditat și în cadrul facultății nu funcționa nici un program de masterat. Au fost acreditate programele de studii de licență **Informatică și Matematică informatică**. Au fost înființate și acreditate programele de masterat **Informatică aplicată în științe, tehnologie și economie** (domeniul Informatică) și **Modelare matematică în cercetare și didactică** (masterat internațional cu predare în limba engleză în domeniul

Matematică). A fost înființat și autorizat programul de studii de licență **Informatică aplicată** (cu predare în limba engleză).

2. Activitatea de cercetare științifică

- (a) Producția științifică a înregistrat o creștere accelerată. Astfel numărul de articole indexate ISI a crescut de 18 ori, iar numărul de participări la conferințe naționale și internaționale s-a dublat.
- (b) A fost înființat un centru propriu de cercetare științifică, "Modele matematice și sisteme informatice".
- (c) A fost înființată revista facultății, "Theory and Applications of Mathematics and Computer Science", indexată în baze de date internaționale, aflată acum în evaluare pentru a fi indexată în ISI Thomson.

3. Resurse umane

- (a) Au fost atrași în colectiv trei cercetători care și-au finalizat tezele de doctorat și o tânără pe post de asistent pe perioadă determinată, cu teza de doctorat în curs de finalizare.
- (b) La programele de masterat din cadrul facultății au fost invitați să susțină cursuri profesori de la universități din străinătate.
- (c) Cadrele didactice au fost impulsionate să devină experți ARACIS.
- (d) În 2008, din numărul total de cadre didactice ale facultății doar 30,76% dețineau titlul de doctor, astăzi procentul urcând la 84,21%.

4. Activitatea studentescă

- (a) Au fost organizate anual sesiuni de comunicări științifice studentești.
- (b) Au fost identificate forme performante de susținere a examenului de licență.
- (c) S-a creat o bază de date pentru monitorizarea inserției absolvenților.

5. Imaginea facultății

- (a) Facultatea de Științe Exacte organizează *Concursul internațional de matematică și informatică "Caius Iacob"*, ajuns în acest an la ediția a 8-a, recunoscut de minister și inclus în calendarul concursurilor organizate sub egida MENCs.
- (b) Au fost editate materiale de prezentare a facultății.

În afara atribuțiilor pe care le-am îndeplinit ca decan, în anul 2013, am fost co-președinte al grupului de autoevaluare, în evaluarea instituțională internațională EUA, care, așa cum știți, s-a finalizat cu succes, într-o perioadă în care universitatea noastră a avut parte de verdicte critice din partea ARACIS. Aș menționa și faptul că în timpul procesului de autoevaluare am avut posibilitatea să-mi formeze o imagine de ansamblu asupra instituției noastre.

Doresc să subliniez faptul că, deși de la vârsta de 32 de ani m-am implicat cu dăruire în diverse funcții administrative, și că, deși în ultimii 12 ani am făcut parte din diverse organe colective de conducere (Consiliul Facultății de Științe Exacte, Senatul UAV), acest lucru nu a afectat activitatea mea didactică și de cercetare, de care rămân în continuare pasionat.

În final de capitol, doresc să-mi exprim convingerea că un program managerial nu trebuie să fie original prin idei și obiective, ci trebuie să fie original ca mod de construcție, prin logica articulării interne. Ba dimpotrivă, este bine să știi să preiei ideile bune. Prin urmare, am studiat programele manageriale ale colegilor mei care au candidat pentru funcția de director de departament, am studiat mai multe programe manageriale ale diverșilor candidați la funcția de rector, alocuțiunile unor actuali sau foști rectori cu ocazia unor evenimente, Legea Educației Naționale Nr.1/2011, Carta UAV, alte documente pragmatice naționale și europene și am preluat ideile pe care le consider potrivite și adecvate pentru UAV.

Pe de altă parte, am convingerea că este normal, benefic și firesc ca direcțiile de dezvoltare demarate de UAV, prin conducerea de până acum a acesteia, să fie continuate, pentru că în viața unei universități nu avem nevoie de "cutremure", iar schimbările trebuie făcute doar în "proxima vecinătate". Astfel, în elaborarea prezentei strategii am folosit și "*Planul strategic al UAV, 2012-2016*".

Mai doresc să precizez că elaborarea prezentului program managerial a fost realizată având convingerea că nu pot fi elaborate strategii, oricât de "perfecte" ar fi ele, care să nu ia în seamă *dorințele și aspirațiile comunității academice*.

Capitolul 2

Viziune strategică

Viitorul va fi diferit de prezentul pe care îl cunoaștem! Pentru a face o strategie a UAV pe următorii 4 ani, este necesar, în primul rând, să avem o viziune asupra viitorului, să clarificăm atât locul, cât și importanța universității ca instituție în societate pentru a putea *redefini noțiunea de universitate* și a ști care este *modelul spre care tindem*. Aceasta pentru că, indiferent de ce am face noi, viitorul va exista! Noi vom putea, sau nu, să fim parte integrantă a acestuia. Dacă vom reuși să construim o viziune, vom putea afla care sunt pașii de urmat în următorii ani. Acești pași vor determina viitorul universității noastre pentru următorii 20 de ani. Pentru a explica de ce trebuie să privim așa departe voi folosi o metaforă a filozofului francez Gaston Berger: *"când călătorești în noapte într-o căruță trasă de un cal, ca să vezi drumul, ai nevoie doar de un felinar, dar când conduci o mașină rapidă, ai nevoie de faruri cu bătaie lungă."* Dar, ca să construim o viziune, să precizem viitorul universității, este necesar să-i cunoaștem tradiția, să privim evoluția funcțiilor și misiunii universității ca pe un proces. Apoi va trebui să cunoaștem starea actuală a învățământului superior românesc integrat în Aria Europeană a Învățământului Superior și în Aria Europeană a Cercetării.

2.1 Evoluția învățământului universitar

Din Evul Mediu și până în prezent, fiecare universitate a fost produsul vremii sale, numai că uneori universitățile au avut capacitatea de a se ridica deasupra vremurilor, oferind soluții prospective pentru numeroasele probleme ale vieții economice, social-politice, culturale și avansând noi paradigme de cunoaștere, propunând modele exemplare de rostire a adevărului și de prețuire a valorilor.

1. (a) Conceptul modern de universitate începe să se afirme în plin epocă romantică, o dată cu înființarea în 1810 a Universității din Berlin de către Wilhelm von Humboldt.

În modelul humboldtian, profesorul și studentul sunt participanți activi la actul de cunoaștere, elementul-cheie fiind **învățarea prin cercetare**, accentul punându-se pe **generarea de cunoaștere** prin cercetare științifică, în parteneriatul profesor-student. Acest model este ideal pentru o universitate de top.

Wilhelm von Humboldt a privit cultura Greciei antice drept întruchiparea spiritului uman și a preluat *idealul Academiei lui Platon*, transferând universității misiunea de a întreține procesul de cunoaștere (depozitarea celor mai înalte cunoștințe, precum și descoperirea de cunoștințe noi). Principiile organizatorice ale universității humboldtiene sunt:

- libertatea academică;
- unitate între predare și cercetare;
- unitate între știință și cultură;
- întreținerea interesului viu pentru știință și cultură.

Universitatea humboldtiană este rezultatul a două secole esențiale pentru evoluția civilizației europene, timp în care s-au produs o revoluție științifică, una industrială, precum și Revoluția Franceză, care avea să redefinească valorile individuale și să laicizeze din temelii cultura europeană.

Trebuie subliniat și faptul că universitatea humboldtiană era una de tip elitist și accesibilă, cu mici excepții, doar clasei de mijloc ajunsă la bunăstare în secolul al XIX-lea.

- (b) În perioada următoare, apar alte tipuri de universități, a căror înființare are la bază formarea unor specialiști capabili să soluționeze unele probleme practice. Universitatea Civică din Londra (1851) a fost cea ale cărei principii stau de fapt la originea unui nou tip de universitate, menită să răspundă mai direct nevoilor de dezvoltare tehnică și socio-economică.

Universitatea Civică puna accentul pe *spiritul Școlii Aristotelice*, prin formarea de specialiști pentru meserii industriale și comerciale. Se stabilesc astfel relații directe cu economia și tehnica, universitatea începând să-și completeze activitatea cu una de **prestări de servicii**. Mai apoi, apar în Germania primele universități politehnice: München (1868), Aachen (1870), Berlin (1879).

2. Toate universitățile formate ulterior, au combinat în proporții diferite cele două mari direcții furnizate de universitatea humboldtiană și universitatea civică.

Trebuie să menționăm că la Iași, în 28 octombrie 1860, a fost inaugurată prima universitate românească. Au urmat Universitatea din București (1864) și Universitatea din Cluj (1872). Universitățile românești au fost organizate în mare parte după modelul humboldtian.

3. După 1960, universitatea intră într-o nouă etapă de transformări, care-i vor da o altă configurație, structură și dimensiune socială.

Astfel, după ce mișcarea studențească de stânga a acuzat universitățile occidentale de elitism, efectul a fost că astăzi au mai rămas puține universități (majoritatea în America) care își propun cultivarea și promovarea elitelor ca scop al educației.

Campusurile academice sunt înlocuite cu orașe mari, iar universitățile își deschid porțile în fața a numeroși tineri proveniți din toate păturile sociale. În același timp, educația devine una specializată, menită să producă, în scurt timp și cu costuri minime, specialiști, din ce în ce mai solicitați de societatea postindustrială.

4. Adaptarea universității la un nou model de realitate socială, mai precis la societatea informațională, în care toate barierele spațiului sunt depășite de mijloacele de comunicație de "ultimă generație", a condus la **universitatea deschisă** ("open university").

5. În ultima vreme s-au evidențiat două tipuri de universități: "**research university**" - caracteristică spațiului universitar american și **universitatea antreprenorială** - care a deschis drumul universității spre implicare activă la nivel local și regional, model ce presupune, printre altele, o diversificare a surselor de finanțare, prin atragere de fonduri și din alte surse decât cele guvernamentale.

Astăzi, și mai ales în viitor, niciunul din cele două tipuri nu are șanse de a se impune. Celui dintâi tip îi lipsește impactul social, celui de-al doilea, libertatea academică.

6. Procesul însă nu s-a încheiat, iar universitatea viitorului, fără a renunța la setul de valori și principii pe care le-a întruchipat dintotdeauna, se întrevede a fi sensibil diferită de cea de astăzi.

2.2 Contextul european actual al învățământului superior

Reformarea învățământului superior european a început odată cu Declarația de la Bologna a miniștrilor învățământului din 29 de țări europene (iunie 1999). Prioritățile procesului Bologna au vizat: asigurarea și controlul calității, adoptarea sistemului de învățământ superior bazat pe cicluri (licență, masterat, doctorat), promovarea mobilităților, perfecționarea Sistemului European de Credite Transferabile, promovarea atractivității Spațiului European al Învățământului Superior, învățarea continuă. Scopul final al acestui proces este de a păstra bogăția culturală și diversitatea lingvistică a Europei, cu valorificarea variatelor tradiții și cu folosirea potențialului de inovare și creație.

Strategia Europa 2020 are trei obiective fundamentale: economia europeană să aibă o creștere **inteligentă, durabilă și favorabilă incluziunii**. Pentru îndeplinirea primului obiectiv este nevoie de: îmbunătățirea sistemului educațional și dezvoltarea competențelor profesionale și transversale, crearea de noi produse și servicii care să genereze creștere economică și noi locuri de muncă, utilizarea tehnologiei informației și comunicării. Toate aceste sunt, sau pot deveni, consecințe ale unui învățământ superior de calitate, fundamentat pe integrarea educației și cercetării la toate nivelurile.

Universitățile trebuie să răspundă la o serie de provocări în ceea ce privește educația academică pe care o oferă. Voi enumera doar câteva:

- una dintre ele este, cu siguranță, procesul de *internaționalizare/globalizare* în acest domeniu, care conduce atât la creșterea cooperării, cât și la competiție între universități;
- o altă provocare care merită atenție este faptul că învățământul superior trebuie să îmbine *nevoia unei educații de masă*, pentru că o societate a cunoașterii pretinde un nivel ridicat al calificării forței de muncă, cu *nevoia de excelență*, în contextul unei competiții economice;
- noile curente din învățământul superior ne dezvăluie tensiuni crescute între două obiective: *creșterea nivelului general de cultură și o adaptare mai bună la cerințele pieței muncii*;
- universitățile pregătesc astăzi studenții pentru profesiile de mâine, într-o lume aflată în permanentă schimbare. Richard Riley, fost Secretar de Stat pentru Educație al SUA, spunea: *"cele mai căutate 10 profesii în 2010 nu existau în 2004. Noi pregătim acum studenții pentru pro-*

fesii care nu există încă, care vor folosi tehnologii ce nu au fost încă inventate, pentru a rezolva probleme care încă nu au fost formulate.”

2.3 Învățământul superior din România astăzi

Învățământul superior din România nu duce lipsă de analize critice. Nu este locul, nici momentul, pentru astfel de analize. Intenționez doar să mă refer la starea de fapt a învățământului superior românesc, la schimbările majore aduse de Legea Educației Naționale Nr.1/2011 și la câteva direcții de transformare.

2.3.1 Starea de fapt

1. Consider că cea mai mare problemă a învățământului românesc din ultimii 20 de ani este **lipsa unei stabilități**, acesta fiind supus unor reforme și schimbări continue, de cele mai multe ori necoerente și ineficiente.
2. Un fapt pozitiv, care trebuie menționat, este o creștere de 8 ori în 20 de ani a numărului de studenți. Această creștere a numărului de studenți nu a fost meritul universităților, ci a fost cauzată de **sistemul de finanțare** (alocarea financiară pe student) iar efectul secundar a fost acela că a determinat un management ”cantitativ” neglijându-se aspectele privitoare la calitatea procesului de învățământ și de cercetare.
3. Universitățile românești nu sunt deschise spre **internaționalizare**. Spre exemplu, în 2010 studenții străini reprezentau doar 2,23% dintre studenții din România și, în plus, 59% dintre aceștia proveneau din Republica Moldova.
4. **Lipsa de diversificare** în oferta de programe de studii și în planurile de învățământ asociate este un fapt îngrijorător. Universitățile au devenit foarte asemănătoare și nu se individualizează. Ar trebui, ca și oamenii, fiecare universitate să aibă personalitatea sa.
5. **Învățarea pe parcursul întregii vieți** este foarte slab dezvoltată.

2.3.2 Schimbări majore aduse de Legea Educației Naționale Nr.1/2011

Este necesar să aducem în discuție schimbările majore aduse de Legea Educației Naționale Nr.1/2011 pentru că trebuie să gândim guvernanta UAV și pe baza prevederilor noii legi a educației pentru a fi pregătiți să gestionăm schimbările induse de aceasta și să găsim soluții la situațiile pe care le va genera.

1. În primul rând, va trebui să găsim un echilibru între *"misiunea învățământului superior de a genera și de a transfera cunoaștere către societate"* (Art. 117) și *"principiul eficienței manageriale și financiare"* (Art. 118).
2. Un capitol special este dedicat **organizării învățământului postuniversitar**. Este întărită astfel ideea că universitatea trebuie să ofere servicii de *învățare pe parcursul întregii vieți*.
3. O altă noutate, care a iscat multe controverse în viața academică națională, este Art. 193 care prevede o **clasificare a universităților** în trei categorii:
 - universități centrate pe educație;
 - universități de educație și cercetare științifică sau universități de educație și creație artistică;
 - universități de cercetare avansată și educație.

La această clasificare se adugă și ierarhizarea programelor de studii, având ca efect direct dirijarea resurselor spre **exelență**. Universitățile centrate pe educație, cum este și cazul UAV, au primit un număr diminuat de locuri la masterat.

4. Noul sistem de finanțare, prevăzut de Art. 223, conduce la mai multe tipuri de finanțare:
 - finanțare de bază;
 - finanțare complementară;
 - finanțare suplimentară;
 - fondul de dezvoltare instituțională;
 - fondul de incluziune socială.

5. O deschidere spre **internaționalizare** a universității este încurajată prin Art. 225, care prevede ca programele de studii ce se desfășoară în limbi de circulație internațională să beneficieze de finanțare preferențială.
6. LEN nr.1/2011 aduce **modificări substanțiale ale managementului universitar**, atât prin modul de desemnare a rectorilor, cât, mai ales, prin prerogative sporite ale acestora.

2.3.3 Direcții de transformare

Orientările majore precizate de LEN nr.1/2011 și direcțiile de transformare sunt clar identificate în *Viziune - Învățământul superior din România în 2025*, precum și în alte documente elaborate de instituțiile europene. Din toate acestea se desprind trei direcții:

1. **Personalizarea învățării.** Aceasta este o consecință a faptului că fiecare trebuie să hotărască singur ce dorește să învețe, pentru că el va ocupa în societate un loc stabilit de el și nu de alții. Pe de altă parte, angajatorii au la rândul lor cerințe individualizate. Angajatorii pretind și vor pretinde din ce în ce mai mult competențe transversale (abilitatea de anticipare, abilitatea de a reacționa la un context nou, abilitatea de a comunica în medii culturale diverse, lucru în echipă, gândire creativă etc.) și meta-competențe (capacitatea de autoinstruire). Prin urmare, persoanele care se educă astăzi au nevoie de libertatea și responsabilitatea de a se educa conform propriilor dorințe și necesități, de a-și crea propriile combinații de cunoștințe și aptitudini.
2. **Diversificarea învățării** este răspunsul sistemului universitar la nevoia de personalizare. Universitatea trebuie să înțeleagă mai bine nevoile celor care se educă renunțând la standardizare și omogenizare, dar păstrând calitatea și valoarea. În acest sens, universitățile vor trebui să-și reconsidere oferta de programe de studii în scopul diversificării acestora, renunțându-se la construcția relativ rigidă a lor.
3. **Transparența.** Personalizarea și diversificarea nu au sens fără o transparență a învățământului superior. Transparența nu înseamnă însă mai multe informații, ci informații mai bine structurate. Transparența trebuie asumată atât în raport cu comunitatea internă (profesori și studenți), cât și în raport cu comunitatea externă (învățământul pre-universitar, mediul cultural, angajatori, finanțatori etc.). Transparența înseamnă comunicare, timp câștigat pentru fiecare dintre noi și obligă universitatea la responsabilitate și sinceritate.

2.4 Starea UAV la finalul mandatului 2012-2016

Universitatea "Aurel Vlaicu" din Arad este una dintre cele mai importante instituții de învățământ superior de stat din zona de vest a României, care oferă o paletă educațională foarte largă, reunind atât programe de studii din domeniul socio-uman, sportiv și artistic, cât și programe din domeniile științelor exacte și ingineresti. UAV organizează toate cele trei nivele de studii: licența, masterat și doctorat și **este cunoscută și apreciată la nivel național pentru resursa sa umană valoroasă și pentru baza sa materială remarcabilă**. Putem spune, pe drept cuvânt, că dotările cu aparatură de ultimă generație din cadrul Institutului Universitar pentru Științe Tehnice și Naturale, precum și infrastructura și organizarea laboratoarelor de cercetare **sunt la standarde UE, comparabile cu cele ale universităților de prestigiu din lume**. De asemenea, **o serie de facilități și spații destinate atât studenților, cât și cadrelor didactice sunt la standarde internaționale**. Universitatea noastră este printre **puținele din țară care nu a resimțit criza financiară** a ultimilor ani. Universități mari și de tradiție din România s-au confruntat cu grave probleme financiare recurgând la împrumuturi pentru achitarea salariilor și a datoriilor la stat, la întârzieri majore în efectuarea plăților (salarii, achiziții etc.) și sistarea unor investiții. Nu în ultimul rând, resursa umană ofertantă, reunind experiența vârstei mature, expertiza cadrelor didactice cu stagii de specializare în străinătate și energia și motivația colegilor mai tineri, reprezintă **cea mai sigură promisiune pentru viitor**.

În pofida **acestor avantaje majore pe care le avem datorită efortului și trudei de ani de zile a corpului academic**, universitatea noastră traversează în prezent **unul dintre cele mai dificile momente** din istoria sa. Mandatul 2012-2016 a fost marcat de o serie de evenimente și acțiuni de natură nu doar să afecteze negativ imaginea instituției, ci și să-i fragilizeze poziția atât pe plan național, cât și local. **Contraperformanțele manageriale ale mandatului 2012-2016 au adus universității noastre nenumărate prejudicii**, aruncând-o într-o profundă criză. Actualmente, universitatea se confruntă cu următoarele probleme de o gravitate ce îi amenință însăși existența:

1. La ultimele două evaluări instituționale ale ARACIS, unica agenție abilitată în vederea acreditării instituțiilor de învățământ superior din România, UAV a primit calificativul **grad de încredere limitat**. Conform ghidului ARACIS: *"Atunci când echipa are unele îndoieli, fie în legătură cu asigurarea curentă a calității și a standardelor, fie în legătură cu capacitatea*

*instituției de a menține calitatea și standardele în viitor, se acordă calificativul **grad de încredere limitat** și se fac recomandări de remediere imediată a situației. Instituția este invitată ca în interval de un an universitar să ia măsuri energice de remediere a lipsurilor sau neajunsurilor. În eventualitatea că instituția nu se angajează pe calea corectării sau remedierii în perioada de un an universitar, Agenția propune MEC inițierea procedurilor de anulare a autorizației de acreditare, conform legislației în vigoare.”*

Universitatea ”Aurel Vlaicu” a primit calificativul *grad de încredere limitat* în anul 2013, a solicitat în anul următor reevaluare ARACIS în vederea schimbării calificativului și a primit pentru a doua oară, **consecutiv**, *grad de încredere limitat*. Dincolo de problema în sine a acreditării ARACIS de care depinde existența UAV, aceste calificative denotă aspectul cel mai dureros și anume că **nu oferim o educație de calitate și nu promovăm o cercetare de calitate!**

2. În mandatul 2012-2016, o serie de programe de studii, printre care unul clasificat în 2012 în categoria A, primul pe țară în domeniul său, **au primit de asemenea de la ARACIS grade de încredere limitată** și critici severe. Acest fapt indică clar o deteriorare progresivă a calității în UAV la toate nivelurile. La aceasta se adaugă faptul că au fost suspendate, **prin decizie internă**, specializări considerate nerentabile, în acreditarea cărora s-au investit eforturi materiale și umane, precum Jurnalismul de la Facultatea de Științe Umaniste și Sociale, care reprezenta un promotor de imagine a UAV.

3. Încă din anul 2012, UAV se confrunta cu **serioase probleme de integritate**, unele chiar de mare notorietate și sancționate de Comisia Națională de Etică. Cu toate acestea, în mandatul 2012-2016, la nivelul universității **nu s-au întreprins niciun fel de acțiuni de combatere a fenomenului și de sancționare** a cazurilor cunoscute, ceea ce a condus la o amplificare a dezbaterilor și dezvăluirilor pe aceasta temă în presă și spațiul public. Aceasta situație **a prejudiciat grav reputația UAV** și a contribuit fundamental la **criza morală pe care o traversăm în prezent**.

4. Universitatea ”Aurel Vlaicu” a eșuat lamentabil și în misiunea asumată la începutul mandatului 2012-2016 de a sprijini cercetarea la vârf și de a realiza creșterea vizibilității UAV pe plan național și internațional. Una dintre multiplele dovezi în acest sens este **criza fără precedent prin care trece Institutul Universitar de Cercetare în Științe Tehnice și Naturale**, principala sursă de vizibilitate internațională în domeniul cercetării și a proiectelor științifice de anvergură ale UAV.

5. Deși unul dintre punctele forte ale mandatului 2012-2016 era înființarea de noi școli doctorale, nu numai că acest lucru nu s-a întâmplat ci, mai

mult, cele două școli doctorale existente au devenit între timp vulnerabile. **Școala doctorală în domeniul Filologie are în prezent un singur conducător de doctorat de vârstă activă, ceea ce o plasează într-o situație critică.** Mai mult, cele două școli doctorale ale UAV, deși primesc locuri bugetate de la minister (fiind înființate în 2008, respectiv 2010), nu îndeplinesc nici acum condițiile necesare pentru un IOSUD, neavând constituite structurile minimale: existența unui CSUD, a directorilor de școli doctorale, a consiliilor acestor școli doctorale. Infrastructura informațională, respectiv lipsa unei biblioteci informatizate și dotate corespunzător pe domeniile doctorale existente este o altă mare problemă care pune sub semnul întrebării capacitatea acestei instituții de a face cercetare la nivelul ciclului de studii avansate.

6. **Din 2012, universitatea traversează o perioadă de izolare, manifestată pe toate palierele și care s-a accentuat în ultimii 2 ani.** Spre exemplu, universitatea noastră, care are în componența sa nu mai puțin de șase facultăți cu specific socio-uman, și-a asumat și misiunea de a fi un adevărat pol de cultură în zona de vest a României. În ultimii 2 ani, UAV nu doar că a încetat să mai reprezinte un promotor al culturii ei, ca instituție, este fie absentă de la marile evenimente culturale, fie are o prezență pur formală la acestea. Același fenomen se observă și în plan academic și științific. De asemenea, acțiunile de promovare a UAV s-au diminuat dramatic. Instituția noastră nu a mai organizat niciun eveniment notabil în ultimul an, iar cele obligatorii (precum deschiderea anului universitar 2015-2016, de exemplu) au fost lapidare, schematic și fără mesaj.

7. Dar ceea ce e mai grav decât toate, **universitatea noastră nu a dezvoltat în toată această perioadă o viziune prospectivă**, un concept de reconstrucție prin care să dobândească o poziție stabilă în arealul universitar național cel puțin pe termen mediu. Măsurile luate au fost strict punctuale, vizând, cel mult, acoperirea momentană și de fațadă a unor puncte slabe semnalate de evaluările ARACIS, care, fiind de fapt grave vicii de structură, ar fi necesitat o regândire la nivel sistemic. S-a ajuns astfel la o funcționare din inerție a universității, cu resursele minime, fără ca UAV să se angajeze într-o direcție constructivă în acord cu standardele academice de învățământ și cercetare. Interesele financiare, care au prevalat asupra celor academice au dus la o descoperire semnificativă pe posturi, ceea ce a atras după sine "polispecializarea" cadrelor didactice existente, de fapt, **mediocrizarea** procesului de învățământ și de cercetare, în condițiile în care universitatea nu s-a angajat în procesul de atragere de specialiști recunoscuți și nu a încurajat, prin grile de salarizare diferențiată, recompense și premii, excelența. Prin această abordare funcționărească a misiunii sale, UAV **subzistă la această dată numai într-un circuit închis**, copleșită de statutul ei de universitate

de provincie sub toate aspectele și chiar riscă să-și piardă locul de pe harta învățământului universitar românesc.

2.5 Valorile și principiile UAV

Constituirea și dezvoltarea UAV ca instituție de învățământ superior este rezultatul unui proces istoric: Preparandia (1812), Institutul de Teologie Ortodoxă (1822), Conservatorul de Muzică (1833), Institutul de Agricultură (1949-1954). În anul 1972 este înființat Institutul de Subingineri, instituție de tip universitar, pe care s-a dezvoltat ulterior UAV.

Chiar dacă UAV are o istorie nu foarte îndelungată, ea păstrează tradițiile valoroase ale învățământului românesc, fiind **capabilă să-și definească, dar, mai ales, să-și asume un set de valori.**

UAV a adoptat și susține un set de valori (precizate clar în Carta UAV Art.6.(2)): *respect față de persoane și comunitate, corectitudine (dreptate), cultivarea adevărului, profesionalism, integritate morală, culturală, spirit civic, respect față de muncă și valori, transparență și spirit critic.*

Vreau acum să formulez clar un set de principii care stau atât la baza acestui program managerial cât, mai ales, vor sta la baza funcționării UAV.

1. **Principiul autonomiei universitare** înțeles ca modalitate specifică de autoconducere și materializat în: autonomia organizatorică și funcțională, autonomia didactică și științifică, autonomia administrativă și financiară, autonomia jurisdicțională (Carta UAV, Art.9).
2. **Principiul libertății academice** ce constă în dreptul oricărui membru al comunității universitare la deplina libertate de gândire, de conștiință, de exprimare deschisă a opiniilor științifice și profesionale, în cadrul cursurilor, seminarelor, conferințelor, lucrărilor practice, dezbaterilor, în lucrările științifice susținute și publicate (Carta UAV, Art.10).
3. **Principiul transparenței** concretizat în asigurarea vizibilității totale a deciziei și a rezultatelor, în comunicarea corectă și responsabilă a tuturor informațiilor de interes pentru comunitatea academică și pentru mediul socio-economic și cultural. Toți colegii trebuie să fie informați cu privire la toate activitățile din universitate, cu privire la toate hotărârile adoptate, iar demersurile făcute de universitate să fie urmare a discuțiilor și analizelor transparente din cadrul tuturor structurilor.

4. **Principiul centrării educației pe student.** Întotdeauna studenții UAV s-au aflat în centrul preocupărilor noastre. Învățământul românesc, raportându-se la cel european, este centrat pe student, de aceea la curs și la seminar, cât și în activitățile de timp liber, toată strategia UAV se raportează la studenții noștri.
5. **Principiul excelenței** în cercetare și predare. Bineînțeles că nu putem să fim cu toții excelenți, dar acesta trebuie să fie principiul care guvernează viața comunității academice și cel puțin toți trebuie să tindem spre excelență.
6. **Principiul unității academice.** În condițiile unei concurențe acerbe atât cu universitățile de stat cât și cu cele particulare, în condițiile unei globalizări, în care această concurență nu va mai fi doar cu celălalte universități din țară, cât mai ales cu cele mai performante universități din lume, doar prin **unitate și colegialitate** vom demonstra că suntem eficienți, puternici și cu verticalitate morală. Acest principiu va conduce la coagularea conștientă, pe baza încrederii și a respectului reciproc, a comunității UAV în jurul unui set ferm de obiective majore. Poate acum, mai mult ca niciodată, avem nevoie să fim *uniți*. Avem nevoie ca în jurul unei generații de mijloc, cu mare putere de muncă, să coagulăm **echilibrul și expertiza seniorilor**, dar și **competitivitatea tinerilor**.
7. **Principiul dezvoltării cumulative.** Voi afirma întotdeauna cu tărie faptul că UAV s-a dezvoltat extraordinar. Principiul dezvoltării cumulative înseamnă tocmai să păstrăm ce a fost performant înainte, să corectăm lucrurile care nu au funcționat suficient de bine și să aducem schimbări doar acolo unde noile curente o cer.

2.6 Modelul de universitate propus pentru UAV

Modelul humboldtian de universitate care a stat la baza tuturor universităților europene ale secolului trecut și, în particular, modelul urmat de universitățile românești și care a condus la un nou tip de intelectual, *omul de știință*, nu mai poate constitui un model viabil pentru o universitate a mileniului al III-lea.

Modelul de universitate pe care îl propun pentru UAV este cel al unei instituții academice ce oferă:

- cercetare științifică de vârf;
- educație liberală și formare profesională;
- experiențe culturale și civice.

Voi explica, în continuare acest model, îl voi detalia și reformula cu scopul de a releva în ce măsură răspunde la provocările cu care se confruntă universitățile românești și cele europene.

(1) **Cercetarea științifică de vârf** trebuie să devină **misiunea principală** a UAV, fiind singura capabilă să conducă la **excelență**. Cercetarea științifică a devenit motorul existenței și afirmării universităților în întreaga lume. Principiul fundamental al universității humboldtine - *unitate între predare și cercetare* - trebuie păstrat și întărit. Astfel, cercetarea științifică trebuie înțeleasă și privită și prin prisma funcției ei de educație, cercetarea științifică constituind un teren fertil pentru aceasta. Astăzi, și cu atât mai mult în viitor, educația nu mai trebuie făcută prin predare și transmitere de informații, fiind nevoie de **învățarea prin cercetare** în toate ciclurile universitare și în mod obligatoriu la programele de masterat și doctorat. Astfel, universitatea trebuie să se bazeze pe colectivele umane care fac cercetări științifice și în același timp formează și educă cercetători științifici. Universitatea are menirea de a cultiva spiritul gândirii științifice și de a contribui la afirmarea acestui spirit în viața publică. Dacă acceptăm ideea că cercetarea științifică de vârf trebuie să devină misiunea principală a UAV, va trebui ca **resursele financiare să fie orientate prioritar pentru susținerea acesteia și a rezultatelor sale**.

În ceea ce privește evaluarea cercetării, publicarea de texte, inclusiv ISI, este indispensabilă, fără îndoială, dar mai importantă este **creația intelectuală care induce schimbări**, universitatea noastră trebuind să-și asume și prin prisma cercetării științifice un **rol important în dezvoltarea regională și locală**. Revenind la evaluarea cercetării doresc să precizez faptul că sistemele internaționale (ISI și altele) sunt de evidențiere, nu de evaluare a creației, că inovația intelectuală trebuie măsurată altfel și că vizibilitatea textelor este importantă dar valoarea lor cognitivă adăugată este cu totul altceva.

Trebuie să subliniez faptul că în condițiile globalizării universitatea nu este în competiție doar cu celălalte universități din regiune, ci cu cele mai performante universități din lume și o universitate este competitivă doar **atât timp cât înregistrează performanțe în cercetarea științifică**.

(2) Educația academică trebuie să se realizeze îmbinând **educația**

liberală și formarea profesională, reactualizând atât *tradiția Universității din Bologna*, prin restaurarea unor valori medievale (căutarea adevărului, unitate a cunoașterii, deschidere spre cultură), cât și *principiile Universității Civice din Londra* - care răspund nevoilor de dezvoltare tehnică și socio-economică. Astfel, universitatea trebuie să formeze atât **buni specialiști** cât, mai ales, **oameni liberi** - caractere puternice, personalități armonioase, intelectuali profunzi. Universitatea trebuie să producă pentru piața forței de muncă, dar nu trebuie să se identifice cu aceasta, chiar mai mult, aș îndrăzni să spun că trebuie să o influențeze, **crescând oameni** capabili să îndrepte societatea spre viitor.

Enciclopedia Britanică oferă următoare definiție a artelor liberale: "*programă universitară care se concentrează pe cultură generală și ajută studentul să gândească rațional și critic, dezvoltându-și capacitățile intelectuale, spre deosebire de programele profesionale, vocaționale și tehnice, care pun mai degrabă accentul pe specializare.*" Educația liberală trebuie înțeleasă atât ca o educație largă, cât și ca o răsplată pentru mintea umană. Astfel, ținta educației liberale este **exelența umană**. Omul educat în spiritul adevărului, cunoașterii și culturii este omul liber. El înțelege și caută esența lucrurilor, are gândirea independentă, mintea cultivată și convingeri argumentate.

Printr-o educație liberală se va da valoare și consistență principiului "*centrării educației pe student*". Educația liberală va răspunde planurilor și nevoilor individuale și va pune persoana care se educă în centrul educației. În același timp, educația liberală va furniza acele competențe transversale (gândire creativă, spirit de echipă, capacitate de adaptare la situații noi, abilități de comunicare în limba română și într-o limbă de circulație internațională etc.) și metacompetențe, utile pe o piață a muncii puțin predictibilă și solicitată, din ce în ce mai mult, de către angajatori.

Educația liberală va cuprinde studiul literaturii, limbilor străine, filozofiei, istorie și matematicii.

Pe de altă parte, **formarea profesională** trebuie regândită cu totul altfel astăzi, pentru că noii specialiști pe care îi produce universitatea trebuie să ia decizii în funcție de probleme și angajând competențe ce nu se lasă reduce la stăpânirea unui singur domeniu. Astfel va fi încurajată educația multidisciplinară, transdisciplinară și interdisciplinară. Pe de altă parte, trebuie încurajată oferirea unor programe de studiu care să nu fie organizate doar pe criterii disciplinare, ci în funcție de probleme complexe sau pe baze tematice.

Prin urmare, asumarea, drept misiune, a educației liberale și a formării profesionale, privite în ansamblul lor, ca un întreg, acesta va fi răspunsul universității noastre la nevoia de diversificare și la personalizarea învățării, răspuns care va implica, în timp, o **reconfigurare a programelor de**

studii. O astfel de misiune va conduce atât la o **individualizare** a UAV în spațiul învățământului superior românesc cât, și la un model european de universitate. Astăzi universitățile românești, fie ele de tradiție, fie mai tinere, nu altă șansă decât să se conceapă pe sine **în sens european**. În această idee, parafrazându-l pe George Palade, care în urmă cu zece ani afirma că știința din România are de ales între două variante, să fie românească sau să fie cu adevărat știință, putem spune că universitățile românești au de ales și ele între două variante: să fie românești sau să fie cu adevărat universități.

Reconfigurarea programelor de studiu trebuie făcută atât prin introducerea de noi programe, cât și prin adaptarea celor existente. Programele nou introduse pot fi de tip Bologna sau în afara ciclurilor universitare consacrate, referindu-mă aici la programe de tip *"lifelong learning"* și la programe *postuniversitare*. Programele existente trebuie să devină mai flexibile și adaptabile nevoilor personale și cerințelor angajatorilor. În acest context, o prioritate va fi *deschiderea internațională* a universității, prin programe de studii în limbi de circulație internațională care să atragă atât studenți străini, cât și cadre didactice din străinătate.

Societatea cunoașterii nu are nevoie doar de excelență în cercetarea științifică de vârf și în educație, ci depinde și de numărul mare de persoane superioare educate care au suficiente cunoștințe pentru a utiliza ultimele rezultate științifice. Astfel ajungem la *diferențierea* educației academice, care trebuie făcută atât pe programe de studii, cât, mai ales, pe cicluri universitare: la programele de studii de licență este nevoie de **educație de masă** în timp ce la masterat, și cu atât mai mult, la doctorat este nevoie de **educație de excelență**. Aceasta este strategia ce trebuie urmată pentru a îmbina într-un mod eficient și echilibrat educația de masă cu educația de excelență.

(3) Ideea contemporană de universitate presupune o universitate care adoptă, pe lângă misiunile tradiționale (cercetare și educație) o *funcție culturală* pronunțată și un *rol civic* în cadrul comunității din care face parte, oferind **experiențe culturale și civice**.

Cu ocazia unei conferințe recente, UNESCO a definit funcția culturală a universității în următorii termeni: *"funcția culturală a universității este locul în care universitatea își pune resursele sale în serviciul comunității și unde se așteaptă de la aceasta să fie un agent activ și un partener al schimbării sociale."* Universitatea trebuie să interacționeze cu societatea din care face parte și această interacțiune are loc oferind experiențe culturale și civice.

Astăzi UAV deține spații generoase care pot fi utilizate pentru a găzdui evenimente culturale (spectacole, expoziții etc.) și poate genera interes pentru participare atât în rândul comunității academice, cât și în cel al comunității locale. Pe de altă parte, UAV trebuie să devină actorul care inițiază

dialogul civic. Membrii comunității academice vor fi cei care vor organiza conferințe și manifestări, activități de voluntariat în organizații neguvernamentale, activități de dezvoltare comunitară, precum și alte activități civice.

În concluzie, ceea ce vă propun este ca universitatea noastră să-și asume o **misiune socială și culturală**. Asumarea, în mod explicit, a acestei misiuni nu se rezumă doar la cele de mai sus. Implicarea socială a universității înseamnă asigurarea accesului tuturor la învățământ superior, indiferent de vârstă, etnie, religie, statut social, orientare sexuală. De asemenea, universitatea va trebui să promoveze unele programe de cercetare care să răspundă la probleme sociale curente și care, în final, să conducă la îmbunătățirea calității vieții.

Modelul propus de universitate poate fi reformulat: universitate pentru știință, universitate pentru studenți, universitate pentru societate. Din alt punct de vedere, misiunile asumate creează premisele ca universitatea să-și realizeze, în actualul context, *misiunea universală* - aceea de a îmbogăți patrimoniul științific și tehnic, *misiunea istorică* - aceea de a-l "lumina" pe om, dar și *misiunea națională* - de integrare europeană prin cultură.

Consider necesare și binevenite câteva precizări suplimentare:

- a) Așa cum am mai afirmat, modelul de universitate antreprenorială nu are șanse de a se impune, nici astăzi și, cu atât mai mult, în viitor. Vreau să întăresc cele afirmate spunând clar că nu văd UAV ca o universitate antreprenorială. Aceasta nu înseamnă însă că UAV nu rămâne implicată activ la nivel local și regional. Un rol important va fi acela de a oferi **servicii către comunitate**, care vor atrage resurse financiare și vor conecta UAV cu comunitatea;
- b) Modelul de universitate deschisă ("*open university*") nu constituie nici el un model pentru UAV. Totuși, elemente ale acestui model pot fi implementate cu succes la formele de învățământ la distanță, în educarea adulților prin programe de tip "lifelong learning" și pentru sprijinirea comunităților de români din țările vecine și nu numai;
- c) Poate că modelul de universitate propus redă un vis (cu siguranță unul realist, și nu utopic), dar vă invit să cântăm împreună cu John Lennon "*I'm a dreamer, but I am not the only one!*"

Capitolul 3

Strategia UAV în perioada 2016-2020

Am văzut programe manageriale foarte ”frumoase”, care propuneau pe un număr consistent de pagini multe **obiective**, unele mai generale, iar altele mai specifice. Fără însă a fi date niște **direcții de acțiune** concrete, aceste obiective par a fi slogane cu un singur rol - cel electoral. Pe de altă parte, nu trebuie căzut nici în extrema, de altfel corectă, ca un program managerial să fie constituit din obiective generale și specifice, direcții de acțiune, termene de implementare, indicatori de performanță în atingerea obiectivelor etc., pentru că ajungem la un limbaj super tehnicizat și greu accesibil unei comunități academice (formată din mii de studenți, profesori de diferite specializări, personal tehnic și administrativ) chemată să dezbată acest program. Ținând cont de aceste considerente, am propus, în capitolul precedent, un model de universitate pentru UAV care conține, într-un mod implicit, și obiectivele generale, rămânând ca în acest capitol să enumăr doar principalele obiective specifice și direcțiile de acțiune care conduc la implementarea modelului propus. Mai mult decât atât, obiectivele specifice, pe care le voi preciza în acest capitol, nu trebuie privite ca un scop în sine, ci ca direcții și acțiuni asumate, subordonate scopurilor.

Ceea ce vreau să vă propun este în primul rând o schimbare de paradigmă, de la **supraviețuire** la **dezvoltare**. Aceasta înseamnă că mă angajez la o **reconstrucție** pe baza unei viziuni academice globale, cu obiectivul prioritar ca universitatea noastră să dobândească o poziție stabilă și de autoritate în arealul universitar românesc.

Adoptarea acestei strategii va asigura, într-un mod implicit, și **îndeplinirea standardelor ARACIS și obținerea, într-o primă etapă, a gradului de încredere, iar mai apoi a gradului de încredere ridicat**. O astfel de strategie va asigura premisele ca UAV să devină o **universitate de**

educație și cercetare științifică. Nu în ultimul rând, prin această strategie universitatea noastră va deveni o instituție respectată, sigură și de încredere. Creșterea valorică a instituției va aduce implicit și beneficii în planul creșterii numărului de studenți, pentru care UAV va reprezenta o serioasă alternativă față de centrele universitare tradiționale Cluj și Timișoara.

Mai presus de toate acestea, asumarea acestei strategii va însemna **viitorul** universității noastre și **viață** pe termen lung.

3.1 Managementul cercetării științifice

- **Finanțarea** cercetării științifice, a creației artistice și a performanței sportive se va face nu doar pe bază de contracte/granturi încheiate cu autorități și instituții naționale sau organisme internaționale (în special prin programe finanțate de Uniunea Europeană), ci și pe **baza unor granturi interne**, dintr-un **fond propriu al UAV** (constituit în acest scop), prin competiție internă, pe baza unui regulament aprobat de Senatul UAV;
- **Stimularea excelenței** în cercetarea științifică și creația universitară se va face prin:
 - granturi de studii sau de cercetare la universități din străinătate acordate prin competiție din fonduri proprii special constituite în acest scop;
 - finanțarea participării la conferințe internaționale;
 - susținerea publicării rezultatelor cercetării științifice;
 - diplome, distincții și premii acordate de Senatul UAV;
- Cele două **institute de cercetare** (Institutul de Cercetare în Științe Tehnice și Naturale și Institutul de Cercetare în Științe Sociale și Umaniste) vor reprezenta pilonii de susținere a cercetării științifice din universitatea noastră. Aceste institute vor crește prestigiul UAV și vor atrage fonduri prin proiecte. Este necesară consolidarea acestor institute de cercetare prin:
 - angajarea unor tineri cercetători;
 - accentuarea caracterului interdisciplinar (reunirea de centre de cercetare de la facultăți diferite);
 - cooptarea celor mai buni studenți în colectivele și centrele de cercetare științifică;

- implicarea **tuturor colegilor** în diverse proiecte atrase de aceste institute;
- Realizarea de parteneriate de cercetare aplicativă, cu agenți economici și administrația locală, în scopul orientării cercetării științifice spre **dezvoltare regională și locală**; UAV își asumă rolul de agent de prim ordin al dezvoltării economiei locale și regionale, oferind **servicii** de consultanță, de proiectare și de dezvoltare de noi echipamente și tehnologii;
- O stimulare **reală** a participării cadrelor didactice la conferințe, congrese și simpozioane științifice; implicarea cadrelor didactice în boardurile editoriale ale unor publicații științifice de prestigiu;
- **Organizarea unor conferințe, simpozioane și manifestări științifice internaționale**, de anvergură și pe teme de interes în epistemologia actuală, pentru includerea UAV într-un circuit de valori european și internațional și pentru a da vizibilitate rezultatelor cercetării științifice desfășurată în universitatea noastră;
- Susținerea revistelor UAV cu scopul indexării tuturor în baze de date internaționale și realizarea demersurilor necesare pentru ca, cel puțin două dintre acestea să devină ISI;
- Elaborarea de proiecte pentru **dotarea** unităților de cercetare din UAV;
- Înființarea, la nivelul UAV, a unui **Departament al Cercetării Științifice (DCS)**, cu rolul de a monitoriza, evalua și stimula activitatea de cercetare; din această structură vor face parte directorii de granturi, precum și directorii institutelor de cercetare, pentru a asigura transferul de bune practici între echipe și colective de cercetare și pentru a crea oportunități de colaborare; DCS va asigura suportul informațional, logistic și administrativ pentru accesarea, elaborarea și implementarea proiectelor de cercetare; DCS va elabora o **strategie a cercetării științifice** pentru mandatul 2016-2020, precum și **planuri anuale de cercetare**, în care se vor preciza **obiectivele și rezultatele** așteptate ale **cercetării**, precum și **resursele de realizare** (financiare, logistice și umane).
- Promovarea **interdisciplinarității, multidisciplinarității și transdisciplinarității** în cercetarea științifică, pentru abordarea unor **pro-**

iecte complexe (biotehnologii, protecția mediului, informatică industrială, informatică economică etc.) care să răspundă **problemelor sociale** curente și care, în final, să conducă la **îmbunătățirea calității vieții**;

3.2 Managementul procesului educațional

- Se va încuraja folosirea unor metode de predare interactive (rezolvarea de probleme, studii de caz, dezbateri și dialog, în prezent dominând prelegerea), care să promoveze lucrul în echipă, să dezvolte creativitatea și gândirea critică;
- Vor fi oferite cursuri facultative de dezvoltare personală, gândire critică și competențe antreprenoriale pentru toți studenții UAV în vederea unei inserții rapide și flexibile pe piața muncii;
- Înființarea de noi școli doctorale și consolidarea celor existente pentru a asigura la cât mai multe specializări toate cele trei cicluri ale sistemului Bologna: licență, masterat, doctorat și pentru a întreprinde astfel, și în ce privește parcursul profesional al studenților, învățământul cu cercetarea;
- Vor fi susținute toate programele de studii existente și vor fi dezvoltate noi programe de studii (pentru licență și masterat) cu **predare în limbi de circulație internațională**, care să deschidă universitatea spre **internaționalizare** și care să atragă atât studenți străini, cât și cadre didactice din străinătate;
- Programele de studii trebuie să devină mult mai **flexibile**; astfel, cel puțin 30 de credite, din numărul total de credite, vor fi constituite din creditele alocate disciplinelor opționale, discipline aflate **în mod real** la libera alegere a studenților, care vor putea astfel să-și alcătuiască un parcurs individualizat de studiu, cum se practică în toate universitățile din lume;
- Stagiile de practică trebuie să constituie o oportunitate **reală** de învățare și să asigure șanse de integrare profesională; în acest sens vor fi realizate parteneriate de practică cu posibili angajatori; consiliul consultativ al facultății (format din reprezentanții ai mediului economic) se va implica în identificarea acelor instituții care sunt cele mai oportune și mai ofertante profesional pentru desfășurarea practicii;

- Dezvoltarea mobilităților studenților, prin programele Erasmus, în vederea asigurării unor noi experiențe de învățare;
- Atragerea studenților cu rezultate foarte bune în colectivele și centrele de cercetare, în activități de servicii pentru comunitate, în proiecte și granturi;
- Dezvoltarea activităților extracurriculare ale studenților; un accent special va fi pus pe implicarea acestora în acțiuni de voluntariat în organizații neguvernamentale, în sprijinul comunității; aceste acțiuni pot fi recompensate cu credite ECTS.
- Predarea se va face cu ajutorul echipamentelor ce vor fi achiziționate în sălile de curs (computer, videoproiector) și a mijloacelor IT;
- UAV va promova învățarea pe parcursul întregii vieți și va introduce programe de tip "*lifelong learning*". Aceste programe vor avea lungime variabilă (de la câteva luni, până la doi ani) și vor lua forme diverse: module de scurtă durată, pachete de formare în diverse domenii, cursuri postuniversitare etc.;
- Va fi promovată **interdisciplinaritatea, transdisciplinaritatea și multidisciplinaritatea** în înființarea de noi programe de studii, pentru că noii specialiști au nevoie de competențe ce depășesc aria unui singur domeniu;
- Îmbunătățirea managementului programelor de studii prin instituirea funcției de **Director academic** pentru fiecare program de studii și prin asumarea reală a acestei responsabilități;
- Revizuirea periodică a planurilor de învățământ; în acest context, se vor înființa consilii consultative la nivelul fiecărei facultăți formate din reprezentanți ai angajatorilor și reprezentanți ai absolvenților; feedbackul consiliului consultativ va fi folosit în revizuirea planurilor de învățământ;
- În vederea realizării unei **educații liberale**, planurile de învățământ vor fi reorganizate astfel încât 5-10 credite din totalul de 60 de credite anuale să provină din discipline precum literatură, limbi străine, istorie, filozofie, matematică; departamentele care gestionează aceste discipline vor oferi pachete de discipline opționale, dintre care studentul să poată alege în funcție de propriile necesități;

- UAV va elabora o metodologie proprie pentru **recunoașterea și validarea competențelor dobândite în afara contextelor formale de educație**; s-ar permite astfel studenților să combine instruirea formală cu experiența non-formală pentru a obține o diplomă de studii;
- Vom desfășura o analiză riguroasă a fișelor disciplinelor, pentru evitarea suprapunerilor, asigurarea complementarității acestora și compatibilizarea lor cu cele ale universităților de prestigiu din străinătate;
- Pregătirea studenților trebuie să aibă o componentă de cercetare științifică; va fi astfel promovată și susținută **învățarea prin descoperire și învățarea prin cercetare**;
- Mijloacele de comunicare de ultimă generație, inclusiv platformele de tip e-learning, vor fi folosite pentru sprijinirea comunităților de români din țările vecine;
- Asigurarea unui material bibliografic recent;
- Aplicarea unui sistem complex de evaluare a studenților la fiecare disciplină: evaluarea continuă (teme de rezolvat, proiecte individuale, proiecte de grup, referate de cercetare etc.) și evaluare finală (parte teoretică, parte practică, studii de caz etc.);
- Dezvoltarea mobilităților studenților în vederea asigurării unor noi experiențe de învățare;

3.3 Managementul resurselor umane

- O universitate este în primul rând o comunitate de oameni, fie că sunt cadre didactice și cercetători, personal tehnic și administrativ sau studenți; prin urmare, strategia pe care o propun va pune în prim plan **nevoile individuale** ale acestora; de asemenea, **mă voi îngriji** ca universitatea să ofere *un climat favorabil, un mediu academic, o atmosferă de colegialitate, de încredere, respect și siguranță*;
- În ceea ce privește politica salarială, trebuie promovat echilibrul și nediferențierea salarizării pe facultăți și departamente; în același timp însă, trebuie recompensată excelența în predare și cercetare, prin intermediul coeficienților de salarizare și al premiilor, cu respectarea legislației în vigoare, dar și a principiului transparenței; acordarea

gradațiilor de merit se va face prin concurs, un criteriu important fiind activitatea extradidactică în beneficiul universității; vor fi identificate în permanență oportunitățile de creștere a veniturilor salariale prin contracte de cercetare științifică, proiecte și granturi, prestări de servicii (consultanță, expertiză etc.); în mod obligatoriu, vor fi găsite soluții pentru creșterea veniturilor personalului nedidactic, cu un nivel scăzut de salarizare.

- Atragerea în UAV a unor cadre didactice și cercetători cu prestigiu, pentru că tendința de dezvoltare a instituției trebuie corelată cu resursele umane și, în același timp, pentru ridicarea calității procesului educațional și a cercetării științifice este nevoie de dezvoltarea resurselor umane; recrutarea și selecția va fi transparentă, iar promovarea va fi făcută pe bază de valoare și competență;
- Trebuie acordată o atenție sporită în selecția cadrelor didactice asociate; ar fi de dorit ca numărul acestora să crească, dar li se va impune obligația de a publica sub afilierea UAV;
- Susținerea participării cadrelor didactice în organisme precum: CNATDCU, CNCS, ARACIS etc.;
- Sprijinirea mobilității cadrelor didactice și de cercetare în vederea participării la stagii de predare și cercetare la universități partenere din străinătate; sprijinirea mobilității personalului tehnic și administrativ - participarea la programe de formare, traininguri;
- Susținerea instituțională a tuturor cadrelor didactice în vederea satisfacerii criteriilor de promovare și abilitare;
- Evaluarea anuală a performanțelor profesionale prin autoevaluare, evaluarea de către studenți, evaluarea colegială, evaluarea de către conducătorul direct, precum și evaluarea prestațiilor manageriale de către subordonați;

3.4 Managementul finanțării

Având în vedere criza economică mondială în care ne aflăm, care a determinat o finanțare insuficientă de la bugetul de stat, managementul universitar este obligat să caute în permanență noi surse de finanțare, dar și să se preocupe de o cât mai bună gestionare a acestora. Doresc însă să subliniez

faptul că **strategiile financiare nu trebuie privite ca un scop în sine, ci trebuie subordonate unei viziuni academice.**

(1) **Finanțarea de la buget** se realizează prin:

- *finanțarea de bază* - constituită pe baza unui sistem de granturi de studii alocate în funcție de poziția programului de studii în ierarhia calității; prin urmare direcția de acțiune nu poate fi decât una: **creșterea calității programelor de studii prin excelență în activitatea didactică și în cercetarea științifică;**
- *finanțarea complementară* - se realizează prin: subvenții pentru cazare și masă, fonduri pentru dotări și investiții, fonduri alocate prin competiție pentru cercetare științifică; la fel direcția de acțiune nu poate fi decât una: **exelență în cercetarea științifică;**
- *finanțarea suplimentară* - se acordă de MENCS pentru a stimula excelența instituțiilor și a programelor de studii; concluzia este **exelență;**
- *fondul de dezvoltare instituțională* - acordat pe bază de competiție;
- *fondul de incluziune socială* - acordat pe bază de competiție;

Am făcut această prezentare detaliată pentru a se vedea clar care este direcția de urmat pentru a atrage mai multe fonduri spre UAV de la bugetul de stat: **creșterea calității programelor de studii prin excelență în activitatea didactică și în cercetarea științifică.**

(2) **Finanțarea extrabugetară:**

- **proiecte/granturi/contracte** de cercetare științifică obținute prin participare la competiții naționale și internaționale;
- venituri din **prestări de servicii** (consultanță, proiectare, dezvoltare de noi echipamente și tehnologii etc.);
- realizarea unor parteneriate de cercetare aplicativă cu agenții economici, ce au ca rezultat **comercializarea unor produse;**
- venituri din donații și sponsorizări; în acest scop se va înființa **Departamentul Donații-Sponsorizări (DDS)** cu rolul de strângere de fonduri prin aceste mijloace;
- **atragera studenților cu taxă** din țară și străinătate; în acest scop va fi îmbunătățit sistem de recrutare a viitorilor studenți prin aplicații *on-line*; **Departamentul de Relații Internaționale** va trebui să devină mult mai activ în atragerea românilor din străinătate să-și continue studiile la UAV, dar și a studenților străini;

3.5 Managementul resurselor materiale

Voi afirma întotdeauna cu tărie că baza materială a UAV constituie o mare realizare și o mândrie pentru comunitatea noastră academică. Pentru valorificarea acesteia la potențialul maxim, direcțiile de acțiune propuse sunt:

- O utilizare mai eficientă a bazei materiale;
- Creșterea nivelului de informatizare a activității structurilor administrative și integrarea lor cu rețelele facultăților; achiziționarea de infrastructură informatică, hardware și software, de ultimă generație;
- Dotarea laboratoarelor, a sălilor de curs și seminar;
- Achiziționarea de cărți și reviste de specialitate pentru biblioteca UAV;
- Digitalizarea bibliotecii.

3.6 Managementul relației cu studenții

- Atragerea și creșterea numărului de studenți prin:
 - diversificarea strategiilor de recrutare și selecție a candidaților;
 - lărgirea bazei de selecție prin atragerea studenților din alte țări UE și non-UE;
- Flexibilizarea cuantumurilor, modalităților și termenelor de plată a taxelor de școlarizare în funcție de situația financiară a studenților;
- Acordarea de burse sociale și de sprijin financiar pentru studenții aflați în dificultate;
- Implicarea mai activă a reprezentanților studenților în guvernanta universității;
- Promovarea unor burse oferite de organizații neguvernamentale și agenți economici; consilierea studenților în întocmirea dosarelor pentru burse;
- Consolidarea și optimizarea **Departamentului de Consiliere în Carieră și Orientare Profesională (DCCOP)**. Acesta va furniza servicii de:
 - consultanță în orientarea absolvenților privind modalitatea și condițiile de participare la interviu în vederea angajării;

- informare și consiliere pentru aspiranții la calitatea de student UAV;
- realizarea de întâlniri între studenți și reprezentanți ai angajatorilor;
- Crearea pentru studenți a unor locuri de muncă în regim part-time pentru diferite servicii în spațiul universitar;
- Sprijinirea Ligii Studenților UAV în acțiunile pe care le organizează și direcționarea acestor acțiuni astfel încât ele să aibă ecou și la nivelul comunității locale, nu doar la cel al universității;
- Atragerea studenților cu rezultate foarte bune în colectivele și centrele de cercetare, în activități de servicii pentru comunitate, în proiecte și granturi;
- Susținerea inițiativelor studentești în domeniul voluntariatului;
- Promovarea în rândul studenților a mobilităților internaționale pentru a le oferi noi experiențe de învățare;
- Susținerea formațiilor artistice și sportive;
- Susținerea inițiativelor extracurriculare (cluburi tematice, cercuri studentești, editarea de publicații, organizarea de manifestări, organizarea de competiții sportive etc.); extinderea acțiunilor extracurriculare prin facilitarea accesului la bazele sportive locale și prin realizarea de parteneriate cu instituțiile culturale locale.

3.7 Managementul relației cu Alunni

Întotdeauna am afirmat că valoarea unei universități este dată de valoarea absolvenților săi. Putem spune cu mândrie că UAV a avut generații de absolvenți excepționali. Ce avem noi de făcut acum este să constituim comunitatea Alumni și să o implicăm în viața universității noastre. În acest scop:

- Se va realiza o bază de date actualizată cu toți absolvenții;
- Se va realiza o platformă on-line unde aceștia se pot înscrie; această platformă va fi promovată prin diverse mijloace de comunicare: site-ul UAV, mijloace media etc.;

- CV-urile celor mai buni absolvenți vor fi puse pe site-ul UAV;
- Implicarea comunității Alunni în elaborarea planurilor de învățământ, în inserția viitorilor absolvenți pe piața muncii, în acțiuni de mentorat a actualilor studenți și a celor care candidează la statutul de student UAV, în organizarea unor evenimente culturale și a unor acțiuni civice.

3.8 Managementul relației cu comunitatea

Așa cum am văzut, una dintre misiunile UAV este **misiunea socială și culturală**. Pe de altă parte, UAV își asumă să fie, prin prisma cercetării științifice, **motorul dezvoltării locale și regionale**, un rol important fiind acela de a oferi **servicii spre comunitate**. În acest sens, direcțiile de acțiune vor fi:

- UAV își va pune infrastructura în serviciul comunității găzduind **evenimente culturale** (expoziții, spectacole, dezbateri pe teme culturale etc.); în acest context, UAV va promova o relație strânsă cu instituțiile culturale locale;
- Membrii comunității academice vor organiza **acțiuni civice**: manifestări și conferințe, activități de voluntariat în cadrul unor organizații neguvernamentale, activități de dezvoltare comunitară etc.;
- UAV va oferi **servicii spre comunitate**: consultanță, proiectare, dezvoltare de noi echipamente și tehnologii;
- UAV va avea o relație proactivă cu **structurile centrale ale administrației**: Ministerul Educației Naționale și Cercetării Științifice (MENCS), Ministerul Finanțelor Publice (MFP) etc. ce vizează:
 - ridicarea restricțiilor ce limitează autonomia universitară (utilizarea veniturilor extrabugetare, angajarea de personal, înființarea unor programe de studii etc.);
 - implicarea cadrelor didactice ale UAV în organisme consultative ale MENCS precum: CNATDCU, CNCS, ARACIS etc.;
 - acordarea de facilități fiscale cadrelor didactice pentru achiziționarea de abonamente la reviste științifice de prestigiu, de cărți de specialitate, pentru deplasări la conferințe etc.;
- UAV va avea o relație mai apropiată cu **învățământul preuniversitar**, căci atragerea de studenți nu se poate realiza doar prin simple

acțiuni de popularizare a ofertei educaționale în licee, ci prin acțiuni de parteneriat cu inspectoratele școlare din județ și din țară, care să dezvolte încrederea în universitatea noastră; în acest sens:

- UAV va pune la dispoziția elevilor atât laboratoarele sale, cât și resursa umană pentru pregătirea suplimentară a acestora;
 - organizarea de către fiecare facultate a unor concursuri destinate elevilor de liceu;
 - oferirea unor servicii de consiliere și orientare profesională în licee;
 - perfecționarea pregătirii cadrelor didactice din învățământul pre-universitar.
- UAV va fi un partener activ al **administrației locale**, oferind soluții documentate științific de dezvoltare a orașului, răspunzând prin specialității de care dispune problemelor ridicate de administrația locală; în același timp, UAV fiind o emblemă a Aradului, ne așteptăm ca administrația locală să sprijine universitatea în competițiile ei naționale.

3.9 Managementul calității

- În vederea creșterii eficienței procesului educațional, de cercetare și a serviciilor administrative, **Departamentul pentru Asigurarea și Îmbunătățirea Calității (DAIC)** va elabora o *strategie pentru managementul și asigurarea calității* activităților didactice și de cercetare și pentru dezvoltarea unei culturi a calității; DAIC va dezvolta comisii de asigurare a calității pentru fiecare program de studii și va perfecționa procedurile de evaluare a calității;
- Evaluarea anuală a procesului de învățământ; din punctul de vedere a calității, această evaluare va urmări:
 - evaluarea personalului didactic (autoevaluarea, evaluarea de către studenți, evaluare colegială, evaluarea făcută de către conducătorul direct);
 - calitatea planurilor de învățământ;
 - calitatea cercetării științifice;
 - calitatea resurselor de învățare (spații de învățământ, manuale, dotarea laboratoarelor etc.);
 - calitatea serviciilor studentești (spații de cazare, cantină, cabinet medical, consiliere psihologică etc.).

- Adoptarea și promovarea celor mai recente standarde de performanță în cercetare și educație;
- Dezvoltarea unor parteneriate cu universități de prestigiu în vederea transferului de bune practici în asigurarea calității în educație, cercetare, administrație.

3.10 Managementul schimbării

Cea mai importantă schimbare este **profesionalizarea managementului**. Voi sprijini funcționarea tuturor structurilor din UAV, evitând orice suprapunere între atribuțiile Rectorului, Consiliului de Administrație și a Senatului UAV, în condițiile Legii Educației Naționale nr.1/2011 și a Cartei UAV. În acest sens se va avea în vedere:

- Elaborarea, împreună cu noul Senat, a contractului de management între rector și Senat;
- Rectorul va veni cu propuneri către Senat, dar va promova o guvernanță democratică și va încuraja luarea deciziilor prin dezbatere și dialog, ceea ce înseamnă și o implicare activă și responsabilă a membrilor Senatului UAV; rectorul va implementa deciziile Senatului UAV;
- Strategiile pe termen mediu și lung ale UAV vor fi elaborate de Consiliul de Administrație și înaintate spre aprobare Senatului UAV;
- Atribuțiile de control și monitorizare ale activității conducerii executive revin Comisiilor de Specialitate ale Senatului.

3.11 Managementul relațiilor internaționale

În vederea deschiderii UAV spre internaționalizare, **Departamentul de Relații Internaționale (DRI)** va duce la îndeplinire următoarele direcții de acțiune:

- Internaționalizarea programelor de studii; atragerea de studenții și cadre didactice din străinătate la programele de studii cu predare în limbi de circulație internațională;
- Amplificarea mobilităților cadrelor didactice (pentru predare și cercetare în universități din străinătate), ale personalului tehnic și administrativ (pentru formare profesională) și ale studenților (pentru noi experiențe de învățare);

- Implicarea cadrelor didactice în boardurile editoriale ale unor reviste de prestigiu din străinătate;
- Inițierea, consolidarea și dezvoltarea unor programe de cercetare cu parteneri din străinătate;
- Organizarea de conferințe și simpozioane cu participare internațională;
- Conferirea titlului de Doctor Honoris Causa unor personalități din străinătate, pentru integrarea acestora în cadrul comunității universitare a UAV.

3.12 Managementul comunicării și asigurarea transparenței

În acest context, va trebui întărit și dezvoltat **Departamentul de Comunicare și Asigurare a Transparenței (DCAT)**, care este un important pilon de punere în practică a următoarelor direcții de acțiune:

- Menținerea site-ului UAV actualizat, atât în limba română cât și în limba engleză;
- Asigurarea transparenței și vizibilității totale a deciziilor și rezultatelor universității; transparența trebuie înțeleasă atât în raport cu comunitatea externă (învățământ preuniversitar, mediu cultural și socio-economic etc.), cât și în raport cu comunitatea internă prin informarea tuturor cadrelor didactice cu privire la problemele dezbătute în Senatul UAV sau în consiliile facultăților, fluidizarea comunicării între facultăți și departamente;
- Asigurarea accesului la informații de interes public;
- Realizarea unor materiale informative: afișe, postere, bannere, broșuri de prezentare, ghiduri ale programelor de studii, pliante de prezentare, fluturași de popularizare a ofertei academice, videoclipuri, galerii foto, CD și DVD de prezentare etc.; unele vor fi realizate atât în limba română, cât și în limba engleză;
- Organizarea anuală a unei zile a porților deschise; organizarea de conferințe și prelegeri de informare; organizarea unor evenimente culturale și a unor acțiuni civice; organizarea de evenimente de popularizare a științei;

- Popularizarea facilităților pe care UAV le oferă studenților (cazare, masă, burse, tabere, mobilități etc.);
- Participarea la târguri și expoziții cu specific educațional; participarea la conferințe, congrese, reuniuni, cu caracter științific, cultural, educațional, în țară sau străinătate.

Capitolul 4

Mesaj final

Dragi colegi, iubiți studenți!

Dincolo de intențiile expuse, vreau să subliniez faptul că sunt pe deplin conștient de problemele universității noastre și de provocările extrem de diverse care vin din exterior. Prezentul program are un scop unic: **existența noastră**. Vă asigur că întreaga mea energie va fi subordonată acestui scop, dar, pentru ca acest program managerial să fie realizat și obiectivele sale atinse, este nevoie de implicarea întregii comunități academice. Acest program managerial este o propunere destinată dezbaterii, dialogului și revizuirii pe baza feedbackului pe care îl aștept de la toate cadrele didactice și de la studenți.

Actul managerial va fi unul marcat de ideea de **participativitate**. Mă angajez cu toată responsabilitatea ca întreaga mea activitate să se bazeze pe **TRANSPARENȚĂ, COLEGIALITATE, CORECTITUDINE, OBIECTIVITATE, LEGALITATE**.

Sintetizând cele spuse, ceea ce vă propun nu este o schimbare, dar nici o continuare, este o **transformare prin asumare de responsabilități**. Prezentul program managerial propune o **schimbare de paradigmă, de la supraviețuire la dezvoltare**. Având convingerea că *"viitorul aparține celor care cred în frumusețea viselor lor"* (Eleanor Roosevelt), vă invit să visați! Vă invit să alegeți cu mintea curată și cu sufletul deschis tuturor orizonturilor posibile.

Nu m-am hotărât să candidez la aceste alegeri pentru a aduce o schimbare de dragul schimbării. **Nu m-am hotărât** să candidez pentru a-mi realiza o ambiție personală. **Nu m-am hotărât** să candidez doar pentru a fi împotriva. **Am hotărât** să candidez fiind dedicat universității și viitorului acesteia. **Am hotărât** să candidez **acum** pentru că cred cu tărie în iminența acestui **"acum"**. Ne aflăm într-un moment definitoriu în scurta noastră istorie ca instituție. Știm cu toți că universitatea noastră este **acum**

la răscruce de drumuri. Alegerea pe care o vom face ne va afecta pe fiecare în parte, ne va afecta munca, relațiile de grup, rezultatele.

Am ales să candidiez având convingerea că modul de abordare a diverselor probleme cu care ne confruntăm nu mai corespunde dimensiunii provocărilor la care suntem supuși și la care vom fi supuși în viitor. **Am ales să candidiez** știind că fiecare membru al comunității noastre își dorește o nouă abordare a politicii noastre ca universitate, o politică focalizată nu doar pe "cum să învingem, cum să reușim", ci și pe "pentru ce să învingem, de ce să reușim." O politică în care direcțiile de acțiune sunt subordonate unei **viziuni academice** și nu sunt **scopuri în sine**. O politică pragmatică, bazată pe acele valori și idealuri pe care le-am îmbrățișat cu toții, nu-i așa?

Mai presus de toate, **am ales să candidiez** crezând în puterea fiecărui membru al universității noastre de a deveni agent al transformării în mica noastră comunitate, crezând că toți luptăm pe aceeași baricadă, crezând că suntem niște intelectuali onești, demni, generoși și capabili să ne unim forțele într-un proiect constructiv.

Există în viața fiecăruia momente în care trebuie să-i convingi pe cei apropiați că soluția propusă de tine este cea firească, cea rațională, cea dreaptă, știind că numai în acest fel vei reuși să faci ceea ce-ți propui, pentru tine, pentru ceilalți.

Dragi colegi, suntem acum într-un astfel de moment. Dacă sunteți convingiți că alegerea mea ca rector este benefică fiecăruia în parte și tuturor ca grup, dacă sunteți hotărâți să vă implicați pentru ca transformarea să devină posibilă, dacă credeți în puterea, capacitatea și disponibilitatea mea de a vă deveni lider în acest moment, aștept votul dumneavoastră!

Arad, 10 martie 2016