

UNIVERSITATEA "AUREL VLAICU" DIN ARAD

PROGRAM MANAGERIAL

pentru susținerea candidaturii la funcția de RECTOR

Prof.univ.dr. habil.ing. Liviu Sevastian BOCÎI

2024

CUPRINS

1.Contextul actual	1
1.1.Analiza SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) ...	4
2.Obiective și acțiuni propuse pe domenii ale activității universității	7
2.1.Activitatea didactică și de asigurare a calității procesului de învățământ	8
2.2.Activitatea de cercetare științifică, inovare și transfer tehnologic	10
2.3.Activitatea studenților și absolvenților	11
2.4.Activitatea administrativă și socială	13
2.5.Comunicare, imagine și internaționalizare	14
2.6.Infrastructura educațională	15
2.7.Transformarea digitală a universității	16
2.8.Universitatea "Aurel Vlaicu" din Arad - universitate antreprenorială	18
3.Principii manageriale	18
4.Concluzii	19

A. Breu

"Nimic nu este permanent în afară de schimbare!"

Heraclit din Efes

1. CONTEXTUL ACTUAL

Educația este esențială pentru o economie modernă deoarece, în primul rând, prin educație se pregătesc oamenii pentru a relaționa între ei sau cu societatea, în general, și, în al doilea rând, prin educație se formează competențele și abilitățile necesare forței de muncă pentru producerea de bunuri și servicii de calitate.

Principalele provocări societale actuale sunt: **globalizarea, transformarea digitală și schimbările climatice**, care printr-o acțiune individuală sau comună, au condus la schimbări majore și rapide ale tuturor domeniilor/sectoarelor de activitate și, în mod special a învățământului superior.

Globalizarea conduce la o reconfigurare a economiei mondiale și implicit a structurii pieței muncii iar apariția și dezvoltarea masivă și rapidă a **inteligenței artificiale** a pus instituțiile de învățământ superior în fața unor provocări majore. Unul dintre instrumentele pe care le au la dispoziție pentru a da un răspuns adecvat situației este **oferta educațională** care trebuie să conțină profesii noi prin propunerea de **specializări inteligente**.

Astfel, **globalizarea**, din punctul de vedere al învățământului superior, este procesul de regândire a acestuia având în vedere noile tendințe din domeniu: **internaționalizarea** prin programe (*joint curricula*, etc.) și mobilități; asigurarea unui nivel ridicat al **calității** procesului de învățământ indiferent de modalitatea de predare-învățare-evaluare (prezențială, on-line, etc.); **masificarea** învățământului superior; **învățarea pe tot parcursul vieții**; învățământul la distanță (*e-learning*); redefinirea legăturii/relației **universitate - mediul economic**; **clasificările și ranking-urile internaționale**; **exodul de creiere** (fenomen care poate fi definit economic prin *internalizare a costurilor și externalizare a beneficiilor*).

La **19 iunie 1999**, în **Europa** tradițiilor și valorilor educației, reprezentanții acestui sector esențial din **29** de țări europene au semnat **Declarația de la Bologna** care a condus la un proces de restructurare majoră a învățământului universitar european, cunoscut sub numele de **Procesul Bologna**. Această inițiativă europeană de relevanță globală are ca obiectiv primordial dezvoltarea Europei prin dezvoltarea și promovarea dimensiunilor culturale, științifice, sociale și tehnologice, obiectiv realizabil printr-un proces de învățământ universitar atractiv, de calitate și accesibil tuturor membrilor societății.

Astfel, la aniversarea a 10 ani a **Procesului Bologna** s-a lansat **Spațiul European al Învățământului Superior (European Higher Education Area - EHEA)** în cadrul *Conferinței ministeriale de la Budapesta și Viena* din anul **2010**. Prin crearea Spațiului European al Învățământului Superior s-a facilitat o armonizare și o mai mare coerență a sistemelor de învățământ superior din Europa prin *programe* (de exemplu: Erasmus+) și *instrumente de finanțare* care permit mobilitatea atât a studenților cât și a cadrelor didactice promovând un învățământ superior european **accesibil, atractiv și competitiv**.

Actualmente sistemul de învățământ superior european este format din **5.000** de instituții de învățământ superior, **17,5** milioane de studenți din învățământul superior, **1,35** milioane de cadre didactice din învățământul superior și **1,17** milioane de cercetători¹.

Astfel, principalul obiectiv pe care l-au stabilit țările membre ale Uniunii Europene în ceea ce privește învățământul superior este ca, până în anul **2030**, cel puțin **45 %** dintre persoanele cu vârste cuprinse între **25 și 34 de ani** să obțină o diplomă de absolvire a învățământului superior. De asemenea, în **deceniul digital**, caracterizat prin dezvoltarea foarte rapidă a **inteligenței artificiale** universitățile trebuie să regândească oferta educațională astfel încât să conțină **specializări inteligente** (conform *Strategiile Naționale în domeniul Inteligenței Artificiale 2024-2027*) iar până în anul **2030** să furnizeze pieței muncii **80%** dintre persoanele cu cel puțin abilități digitale de bază.

În contextul actual caracterizat de crize globale (*economică, energetică, de securitate, sanitară*), principalele funcții ale învățământului superior care se desfășoară în universități (indiferent de tipul acestora: publice sau particulare, civile sau militare, confesionale, etc.) sunt²: funcția **didactică** (predare-învățare-evaluare); **cercetarea științifică** și funcția **socială**.

Într-o societate bazată pe cunoaștere, universitățile ocupă o poziție cheie deoarece *produc* cunoștințe prin cercetarea științifică fundamentală și aplicată, le *transmit* prin intermediul procesului de predare-învățare-evaluare și *utilizează/aplică* aceste cunoștințe în procesul de inovare,

¹ prelucrare proprie conform European Education Area. *Quality Education and Training for all*, <https://education.ec.europa.eu/es/education-levels/higher-education/about-higher-education>

² UNESCO 2009 World Conference on Higher Education: the New Dynamics of Higher Education and Research for Societal Change and Development; communiqué

Tabelul 1. Structura sistemului de învățământ superior din România

Nr. crt.	Structura sistemului național de învățământ superior	
1	Instituții de învățământ superior	87
		53 publice 34 particulare
2	Domenii fundamentale (DFI)	6
3	Ramuri de știință (RSI)	34
4	Domenii de studii de doctorat/masterat (DSU/D/M)	79
5	Domenii de studii de licență (DL)	87
6	Programe de studii de licență (PS)	392
7	Numărul studenților (2022 - 2023)	538.700
		Public Particular
		475.500 63.200

Structura **Universității "Aurel Vlaicu" din Arad** este prezentată sintetic în tabelul următor^{3,4}.

Tabelul 2. Structura Universității "Aurel Vlaicu" din Arad

Nr. crt.	Structura Universității "Aurel Vlaicu" din Arad	
1	Facultăți	9
2	Domenii fundamentale (DFI)	6
3	Domenii de studii de doctorat (DSUD)	3
4	Domenii de studii de masterat (DSM)	23
5	Domenii de studii de licență (DL)	25
6	Programe de studii de masterat (PSM)	31
7	Programe de studii de licență (PSL)	35 (32 A + 3 AP)
8	Numărul studenților (2023 - 2024)	5237

³ prelucrare conform: Hotărârii Guvernului nr. 367/2023 privind aprobarea Nomenclatorului domeniilor și al specializărilor/programelor de studii universitare și a structurii instituțiilor de învățământ superior pentru anul universitar 2023–2024.

⁴ <https://admitere.uav.ro/>

Universitatea "Aurel Vlaicu" din Arad este o instituție de învățământ superior publică, acreditată (calificativul *încredere* conform **Raportului ARACIS de evaluare instituțională nr.194/14.01.2019**), parte a sistemului de învățământ superior românesc a cărui structură este prezentată sintetic în tabelul următor^{5,6}.

În ceea ce privește cercetarea științifică, contextul în care vor funcționa universitățile europene, deci și Universitatea "Aurel Vlaicu" din Arad, este determinat în mod decisiv de *Programul UE pentru cercetare și inovare 2021-2027, Strategia Națională de Cercetare, Inovare și Specializare Inteligentă 2022 – 2027, Planul Național de Cercetare, Dezvoltare și Inovare 2022-2027*. În acest context, cadrele didactice și cercetătorii se confruntă cu problema finanțării temelor de cercetare și a proiectelor prezentate în competiții naționale, în condițiile în care pentru evaluare și/sau promovare trebuie să realizeze un anumit punctaj.

Obiectivul general al programului meu managerial este asigurarea funcționării **Universității „Aurel Vlaicu” din Arad** la parametri optimi printr-un proces de învățământ și de cercetare științifică desfășurat la standarde de calitate ridicate, respectând legislația în vigoare, principiile eticii universitare și valorificând aptitudinile, abilitățile și competențele cadrelor didactice, cercetătorilor și studenților pentru promovarea și afirmarea instituției noastre în spațiul academic, cât și în mediul economic și social național, european și internațional.

Pentru elaborarea unei strategii de dezvoltare a Universității „Aurel Vlaicu” din Arad (obiective și direcții de acțiune) pentru următorii 5 ani, este imperios necesară o analiză critică și obiectivă a situației actuale (analiza SWOT) a instituției.

1.1.ANALIZA SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats)

Puncte tari

- Număr mare de studenți;
- Cadre didactice înalt calificate;
- Oferta educațională bogată (diversitate de programe de studiu și forme de învățământ);
- Disponibilitate la schimbare și îmbunătățirea învățământului superior
- Implicarea tinerilor în proiecte de cercetare;
- Participare bună la programele PNCDI IV, etc.;

⁵ prelucrare conform Hotărârii Guvernului nr. 367/2023 privind aprobarea Nomenclatorului domeniilor și al specializărilor/programelor de studii universitare și a structurii instituțiilor de învățământ superior pentru anul universitar 2023—2024

⁶ Caietele statistice privind învățământul superior INS 2015-2023

- Participare bună cu lucrări la manifestări științifice naționale și internaționale;
- Crearea de centre de cercetare științifică la nivelul fiecărei facultăți.
- Modernizarea spațiilor de învățământ;
- Dotarea laboratoarelor de specialitate cu aparatură și mobilier și digitalizarea acestora.
- Condiții bune de cazare și servire a mesei;
- Modernizarea spațiilor de cazare existente;
- Acces permanent la resursele universității (laboratoare, internet, baza sportivă).

Puncte slabe

- Procent mare de cadre didactice care nu îndeplinesc standardele minimale CNATDCU;
- Metodologii de predare și evaluare a cunoștințelor studenților inadecvate și depășite;
- Producție științifică (lucrări științifice publicate în reviste indexate Web of Science, BDI) mică per cadru didactic;
- Absenteismul studenților datorat actualmente lipsei logisticii pentru participarea la cursuri online;
- Abandonul universitar;
- Cariera didactică neatractivă;
- Structura pe categorii de vârstă a cadrelor didactice nefavorabilă;
- Integrarea modestă în cercetarea europeană;
- Publicații insuficiente în reviste cotate Web of Science, BDI, etc.;
- Atragerea slabă a tinerilor spre activitatea de cercetare științifică.
- Probleme de conduită și etică în cercetarea științifică .
- Sistem informatic neadecvat/neupdatat la nivelul digital complex al proceselor didactice, cercetare științifică și administrative;
- Birocrație excesivă;
- Transparență insuficientă;
- Nivel scăzut al finanțării;
- Lipsa unui club studențesc și a unei case de cultură a studenților;
- Lipsa unei case a universitarilor.

Oportunități

- Digitalizarea procesului de învățământ (finanțare PNRR):

- Integrarea în spațiul european al învățământului superior (consorții, programe joint curricula, etc.);
- Creșterea interesului pentru programele de studiu propuse;
- Finanțare suplimentară prin proiecte ale UE (inclusiv fonduri structurale);
- Internaționalizarea procesului de învățământ.
- Universitate antreprenorială (programe de cercetare interne, start-up, spin-off, etc.);
- Perspectiva integrării în spațiul european al cercetării științifice;
- Reașezarea cercetării la nivel european și internațional prin globalizare;
- Finanțare suplimentară prin proiecte ale UE (Orizont Europa).
- Finanțare suplimentară prin proiecte ale UE a construcției de spații de învățământ și a aparaturii de laborator;
- Finanțarea suplimentară prin fonduri bugetare (PNRR) și fonduri ale UE a construcției de spații de cazare (cămine) și de cultură (cluburi, case de cultură) pentru studenți.

Amenințări

- Crizele actuale (economică, energetică, de securitate);
- Declinul demografic;
- Exodul de creiere;
- Creșterea costurilor educației;
- Apariția pe piață a unor noi furnizori de educație;
- Concurența inter-universitară națională și internațională;
- Ezitarea în fața luării unor decizii importante;
- Lipsa de interes a tinerilor studenți și absolvenți față de activitatea de cercetare;
- Finanțarea slabă (subfinanțarea) a activității de cercetare științifică;
- Competiție dură la accesarea fondurilor de cercetare pe bază de proiecte (UEFISCDI–PNCDI IV, ORIZONT EUROPA, etc.).
- Fluctuația (pierderea) personalului administrativ ca urmare a slabei salarizări;
- Învechirea logisticii didactice și de cercetare;
- Creșterea numărului de cereri de cazare în cămin.

Pentru a face față acestor provocări, este necesară o **abordare realistă**, o **atitudine responsabilă**, o **implicare totală**, **creativitate** și **inovare** în pregătirea și luarea deciziilor precum și **asumarea** răspunderii pentru demersul managerial.

2. OBIECTIVE ȘI ACȚIUNI PROPUSE PE DOMENII ALE ACTIVITĂȚII UNIVERSITĂȚII

În contextul actual pentru a face față provocărilor internaționale, particularităților naționale și condițiilor/criteriilor/cerințelor partenerilor sociali (comunitatea locală, mediul de afaceri, etc.) este necesară o strategie de dezvoltare a Universității "Aurel Vlaicu" din Arad care să cuprindă obiective și direcții de acțiune pentru următoarea perioadă de timp.

Ținând seama de filozofia învățământului superior promovată prin **Procesul Bologna** ale cărei elemente-cheie sunt: *calitatea în educație, performanța în educație, competitivitate, învățământ centrat pe student, accent pe rezultatele învățării, excelența în cercetarea științifică, stimularea creativității și inovației, relația strânsă a procesului didactic cu piața muncii*, am identificat următoarele obiective strategice:

- Activitate didactică modernă și la un nivel elevat de calitate pentru asigurarea unui proces de învățământ superior **accesibil, atractiv și competitiv**;
- Cercetare științifică fundamentală și aplicată de **excelență**;
- Învățare centrată pe student (**Student Centred Learning - SCL**) – criteriu de eficiență al procesului de învățământ universitar în Universitatea "Aurel Vlaicu" din Arad și în Spațiul Comun al Învățământului Superior (*European Higher Education Area - EHEA*);
- Transformarea digitală a Universității "Aurel Vlaicu" din Arad printr-o digitalizare a tuturor proceselor, serviciilor și activităților desfășurate în instituție;
- **Internaționalizarea** universității prin **performanță, eficiență și competitivitate**;
- Dezvoltarea dimensiunii/responsabilității **sociale** a universității prin activități desfășurate în folosul comunității (învățământ dual, cursuri de formare, consultanță, cercetare științifică aplicată, etc.).

2.1. Activitatea didactică și de asigurare a calității procesului de învățământ

Procesul de învățământ constituie procesul de bază care se desfășoară în Universitatea „Aurel Vlaicu” din Arad (universitate *centrată pe educație* conform **OMECTS nr. 5262 din 5 septembrie 2011 privind constatarea rezultatelor clasificării universităților**, publicat în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 637/06.11.2011), în care sunt implicate toate cadrele didactice și studenții noștri.

Principalele **acțiuni** propuse pentru acest domeniu de activitate al universității sunt direcționate spre:

- proiectarea planurilor de învățământ (*discipline, număr de ore și de credite, etc.*) cu scopul asigurării abilităților, cunoștințelor și competențelor (*profesionale și transversale*) prin care se definește *cariera profesională*, respectând standardele ARACIS (*tip de discipline, procente, nomenclator discipline, etc.*) și în deplin acord cu nomenclatorul profesiilor reglementate din România și Uniunea Europeană;
- dezvoltarea și consolidarea programelor de studii existente și funcționale în Universitatea „Aurel Vlaicu” din Arad, precum și proiectarea de noi programe cum ar fi **programele de studii universitare de tip dual** (prin **OME nr. 6216/2022 din 9 noiembrie 2022** s-a reglementat Metodologia privind constituirea consorțiilor pentru învățământ dual) care să răspundă, prin conținut și competențe obținute, necesităților mediului economic;
- promovarea **învățării centrate pe student (Student Centred Learning - SCL)** – criteriu de eficiență a învățământului universitar în Spațiul Comun al Învățământului Superior (European Higher Education Area - **EHEA**), printr-o proiectare și dezvoltare continuă a programelor de studii, cursurilor și interacțiunilor didactice în așa fel încât să răspundă cât mai adecvat necesităților studenților;
- implementarea principiului focalizării procesului de învățământ pe **rezultatele învățării** printr-o activitate didactică inovativă în care studenții să fie considerați parteneri direcți și activi în dezvoltarea și optimizarea curriculei universitare;
- înființarea unor **centre de învățare** în cadrul facultăților, în care, după identificarea cauzelor ratei slabe a promovabilității studenților (absenteism, cursuri neatractive, etc.), în special a celor din primul an de studii, studenții în situație critică (risc de abandon universitar) vor beneficia de o pregătire suplimentară (asistată și/sau individuală);

- crearea unor **aule virtuale** în cadrul fiecărei facultăți pentru predarea cursurilor și a celorlalte forme de învățământ *on-line* și pentru a asigura continuitatea procesului didactic și în situații de criză de orice tip (*sanitară, energetică, de securitate, etc.*);
- introducerea **multi și interdisciplinarității** în elaborarea planurilor de învățământ (orientarea conținutului disciplinelor de studiu către prioritățile formative și dezvoltarea creativității);
- dotarea laboratoarelor facultăților universității în scopul desfășurării unor lucrări practice moderne deosebit de instructive și atractive pentru studenți;
- implementarea de noi seminarii, lucrări de laborator și proiecte, utilizând tehnologiile informaționale, în scopul stimulării interesului studenților pentru studiul individual și activitatea de cercetare științifică (urmărind o abordare pragmatică a disciplinelor de studiu precum și o adresabilitate maximă a acestora către piața muncii);
- evaluarea gradului de dotare a spațiilor de învățământ (în special a laboratoarelor) existente și elaborarea unei strategii de completare și modernizare a bazei materiale a Universității „Aurel Vlaicu” din Arad;
- crearea de laboratoare didactice și/sau de cercetare prin parteneriat public-privat cu firme din mediul economic interesate de oferta educațională a Universității „Aurel Vlaicu” din Arad;
- valorificarea experienței cu studenții Erasmus+ *incoming* pentru pregătirea programelor de studii în limbi de circulație internațională sau de tipul *”joint curriculum”* (cu referire directă la programe de studii de masterat);
- reconsiderarea activității de practică a studenților (de domeniu, de specialitate și de documentare pentru elaborarea proiectului de diplomă/lucrare de licență), deosebit de importantă în formarea abilităților practice, cu scopul eficientizării acestora și eliminării formalismului;
- crearea de noi cercuri științifice studentești și revigorarea celor existente;
- identificarea, prin reuniuni periodice cu reprezentanții mediului economic, de oportunități de organizare a cursurilor de formare continuă într-un sistem flexibil, continuu, adaptat cerințelor și posibilităților cursanților.

2.2. Activitatea de cercetare științifică, inovare și transfer tehnologic

Cercetarea științifică este parte integrantă a sistemului de educație desfășurat în Universitatea „Aurel Vlaicu” din Arad, care contribuie la dezvoltarea societății prin implicarea cadrelor didactice și cercetătorilor angajați în rezolvarea problemelor destul de complexe ale economiei locale, naționale, regionale și europene.

În acest domeniu, Universitatea „Aurel Vlaicu” din Arad dispune de un real potențial, impunându-se următoarele acțiuni:

- crearea unei structuri instituționale ai cărei membrii să fie specializați în scrierea, depunerea și derularea proiectelor de cercetare/granturilor finanțate, în principal, din fonduri structurale;
- identificarea și actualizarea domeniilor prioritare de cercetare abordate de cadrele didactice și cercetătorii din Universitatea „Aurel Vlaicu” din Arad, în concordanță cu *Strategia Națională de Cercetare, Inovare și Specializare Inteligentă 2022 – 2027* și *Strategiile Regionale de Specializare Inteligentă*;
- stimularea participării cercetătorilor și cadrelor didactice ale universității la competiții naționale (PNCDI IV, Academia Română) și internaționale de granturi (Orizont 2020, Orizont Europa);
- crearea școlilor de *studii doctorale* pe domeniile performante ale facultăților Universității „Aurel Vlaicu” din Arad;
- promovarea unor *cercetări interdisciplinare*, în parteneriate intra- și interuniversitare;
- reflectarea în procesul de învățământ, a rezultatelor cercetărilor proprii ale titularilor de discipline;
- *internaționalizarea cercetării științifice* și valorificarea rezultatelor cercetării prin publicare-diseminare în reviste internaționale ținând seama de factorul de impact și de scorul de influență al revistelor pe domenii de specializare/ierarhizare;
- realizarea printr-un *start-up* a unei platforme de raportare instituțională a cercetării științifice;
- continuarea și extinderea participării UAV în programul *ANELIS PLUS* pentru asigurarea accesului online la referințe bibliografice de specialitate;
- promovarea unei politici de cooptare (*“head hunting”*); pentru integrarea cercetătorilor români și a doctoranzilor din diaspora în UAV în vederea creșterii vizibilității

internaționale și unei mai bune plasări în clasamentele și rankingurile naționale și internaționale din perspectiva performanței științifice;

- implicarea comunității academice în organizarea manifestărilor științifice ale Universității „Aurel Vlaicu” din Arad (simpozioane, conferințe, congrese), cu participare națională și internațională.
- racordarea Universității „Aurel Vlaicu” din Arad la circuitul internațional al manifestărilor științifice (conferințe, congrese, etc.);
- ridicarea nivelului științific și a recunoașterii științifice a publicațiilor universității (analele, buletinul științific, revistele facultăților, etc.), prin internaționalizarea autorilor, a colegiilor de redacție, printr-o editare și promovare în format electronic (open access), în scopul unei mai bune cotații a lucrărilor publicate;
- creșterea prestigiului manifestărilor științifice organizate în cadrul universității, înscriindu-le sub egida unor asociații sau foruri profesionale sonore.

2.3. Activitatea studenților și absolvenților

Universitatea „Aurel Vlaicu” din Arad este o universitate centrată pe student (*partener și nu client*), care există datorită existenței studenților săi, misiunea noastră fiind să le creăm mediul și suportul (informațional, logistic, etc.) necesar pentru construirea propriei cariere, în concordanță cu vocația fiecăruia. În acest sens se va avea în vedere un dialog permanent cu studenții, prin următoarele acțiuni:

- *comunicare deschisă și eficientă* cu studenții pentru îmbunătățirea procesului de învățământ printr-o mai bună participare a acestora la activitățile didactice prezențiale sau online;
- punerea la dispoziția studenților a unei *oferte educaționale* adaptată la standardele naționale, europene și internaționale, care să le ofere posibilitatea unei inserții sigure și rapide pe piața muncii;
- promovarea mai intensă a sistemului de *tutoriat* al studenților, în cadrul căruia aceștia să fie consiliați, tratați, asistați atât în ceea ce privește cariera profesională, cât și ca persoane adulte, dar tinere, cu toate vulnerabilitățile și problemele personale specifice vârstei;
- combaterea *abandonului universitar* prin organizarea de activități didactice remediale în centre de învățare, consultații, etc.;

- asigurarea unor condiții favorabile **dezvoltării profesionale** a studenților prin implicarea acestora, ca parteneri și evaluatori, în acțiunea de implementare și urmărire a calității procesului de învățământ;
- asigurarea **accesului liber** și **permanent** al studenților la fondul de carte al universității, precum și la echipamentele și dotarea laboratoarelor didactice și de cercetare, stimulând astfel interesul studenților pentru activitatea de cercetare științifică;
- îmbogățirea permanentă a **fondului de carte** atât pe suport de hârtie, cât și în format electronic, cu reviste de specialitate de prestigiu și volume de studii de specialitate, atât naționale, cât și internaționale;
- organizarea anuală în cadrul Universității "Aurel Vlaicu" din Arad a **Săptămânii științei** și **Săptămânii cultural-sportive** pentru promovarea rezultatelor activităților de cercetare științifică, creație artistică și performanță sportivă;
- implicarea activă a studenților în activitatea de **promovare** a universității;
- stimularea participării și implicării studenților Universității „Aurel Vlaicu” din Arad în procesul de **internaționalizare** a instituției, printr-o mai bună informare asupra programelor europene ;
- aplicarea principiului **concurenței** și **meritocrației**, atât la admiterea la programele de studii ale Universității „Aurel Vlaicu” din Arad, la acordarea burselor (altele decât cele sociale), incluzând bursele de mobilitate prin programe educaționale europene (SOCRATES/ERASMUS+), cât și în cazul ocupării locurilor în cămine;
- dezvoltarea **Centrului de Consiliere și Orientare în Carieră** a studenților, diversificarea și multiplicarea acțiunilor/activităților desfășurate în folosul acestora;
- susținerea **sistemului românesc de acordare a burselor** care stimulează interesul și preocupările studenților pentru procesul de învățare și care sprijină studenții care provin din familii cu o situație materială precară (din ce în ce mai mulți în ultimii ani și în condițiile crizei actuale);
- crearea de oportunități de **angajare part-time** a studenților în cadrul serviciilor administrative ale universității (inclusiv în cadrul Bibliotecii Centrale).
- promovarea de **activități comune** (științifice, culturale, sportive, etc.) studenți – cadre didactice, cu scopul asigurării unei relații cât mai bune între aceștia;

- obținerea de **facilități financiare** pentru activitățile studenților (științifice, culturale, sportive, etc.), precum și pentru accesul acestora la manifestări artistice și sportive de anvergură națională și internațională desfășurate în Arad.

2.4. Activitatea administrativă și socială

În cadrul unei instituții de învățământ superior, îndeplinirea la un nivel ridicat de performanță a misiunii consacrate de învățământ și cercetare științifică nu este posibilă fără ca serviciile administrative și sociale să fie dezvoltate la un nivel corespunzător obiectivelor propuse. Astfel, principalele acțiuni ale conducerii academice în scopul creșterii calității serviciilor administrative și sociale, sunt:

- crearea unei administrații suple, eficiente și eficace prin **digitalizarea** activităților, reducând astfel cât mai mult birocrăția și eliminând obstacolele din fluxul administrativ;
- conștientizarea personalului administrativ și din serviciile universității că sunt la dispoziția studenților, fără de care nu ar exista, trebuind să manifeste curtoazie și respect în relațiile cu profesorii și studenții;
- verificarea **eficienței structurii administrative** printr-o analiză periodică strictă a fișelor posturilor din organigramă, urmărind realizarea unei comunicări și colaborări optime între diversele compartimente administrative;
- asigurarea unui **mediu de lucru destins, agreabil, de respect reciproc**, favorabil perfecționării continue a întregului personal administrativ (participarea la programele de formare continuă SOCRATES/ERASMUS+);
- **accesibilitatea** rapidă și ușoară a studenților la serviciile administrative;
- **analiza cantitativă și calitativă** a patrimoniului existent al Universității „Aurel Vlaicu” din Arad cu scopul optimizării gestionării eficiente a acestuia;
- **creșterea autonomiei financiare** a universității prin înființarea, singură sau prin asociere, de societăți comerciale, fundații sau asociații, cu aprobarea Senatului Universității „Aurel Vlaicu” din Arad, în condițiile legislației în vigoare (Legea Învățământului Superior nr.199/202023, art. 16 alin. (1), (2) și (3));
- încurajarea **atragerii de fonduri** prin elaborarea de proiecte cu șanse mari de câștig pe piața de ofertare;

- analizarea surselor de venit extrabugetare cu scopul direcționării acestora cu precădere spre creșterile salariale ale cadrelor didactice (în special cele tinere), personalului administrativ și spre creșterea calității vieții studenților;
- dezvoltarea infrastructurii sociale a universității prin: crearea unor condiții de cazare pentru cadrele didactice tinere; extinderea bazei pentru odihnă și agrement pusă la dispoziția personalului propriu.

2.5.Comunicare, imagine și internaționalizare

Promovarea imaginii Universității „Aurel Vlaicu” din Arad construită prin excelența cadrelor didactice și buna pregătire a studenților este un demers obligatoriu al viitoarei conduceri academice.

Rectorul este „*motorul*” promovării imaginii universității printr-o activitate și o conduită responsabilă în concordanță cu principiile de etică universitară și cu legislația în vigoare.

Campania de *promovare* a imaginii Universității „Aurel Vlaicu” din Arad trebuie să aibă un caracter *permanent* în „*conștiința*” publică și să se regăsească în toate formele de promovare mediatică: *presă scrisă, audio, video, internet, etc.*

Astfel, principalele căi și mijloace de *comunicare* și de *promovare* a imaginii instituției vor fi:

- Internetul (îmbunătățirea funcționalității paginii web existente/crearea unui nou website instituțional);
- Elaborarea unor materiale scrise (pliante sau broșuri de prezentare în diverse limbi de circulație internațională) și materiale virtuale (prezentare, tur virtual, etc.);
- Organizarea de conferințe și congrese dedicate în cadrul Universității „Aurel Vlaicu” din Arad;
- Participarea membrilor comunității academice a Universității „Aurel Vlaicu” din Arad la manifestări științifice naționale și, în special, internaționale;
- Organizarea de târguri de carte și expoziții sau participarea la astfel de manifestări organizate de comunitatea academică românească sau internațională.

În contextul globalizării învățământului superior, *internaționalizarea* universității în care criteriile fundamentale sunt: *performanța, eficiența și competitivitatea*, poate asigura o perspectivă favorabilă colaborării atât în ceea ce privește activitatea didactică cât și cea de cercetare științifică.

În domeniul *internaționalizării*, preocuparea conducerii academice a Universității „Aurel Vlaicu” din Arad, se va materializa prin:

- Consolidarea relațiilor internaționale deja stabilite prin acorduri de cooperare bilaterală cu universități de prestigiu din Europa și din întreaga lume cu scopul realizării de programe de studii în cotutelă (licență, masterat, doctorat) și de proiecte de cercetare comune;
- Participarea mai bună și mai activă în cadrul asociațiilor și organismelor internaționale din care Universitatea „Aurel Vlaicu” din Arad face parte (ACRU – *Association of Carpathian Region Universities*, IAU – *International Association of Universities*, etc.);
- Stimularea cadrelor didactice și a studenților să participe la programele europene atât educaționale (SOCRATES/ERASMUS+, etc.), cât și de cercetare științifică (Orizont 2020, Orizont Europa, etc.);
- În contextul unui declin demografic intern, promovarea unei politici de atragere a studenților străini la Universitatea „Aurel Vlaicu” din Arad printr-un portofoliu, cuprinzând atât oferta educațională cât și facilitățile oferite de instituția noastră (an pregătitor, cazare, masă, continuitatea studiilor, etc.);
- Creșterea numărului de programe de studii în limbi de circulație internațională precum și a numărului de module de studii parcurse în cadrul universităților partenere;
- Promovarea activităților didactice internaționale prin creșterea numărului cadrelor didactice ale Universității „Aurel Vlaicu” din Arad care predau în străinătate;
- Creșterea numărului profesorilor invitați din străinătate care să predea în cadrul instituției noastre;
- Participarea Universității „Aurel Vlaicu” din Arad la *alianțe de universități europene* (câteva exemple de alianțe din care fac parte universități din România: *CIVICA*, *INGENIUM*, *EU CONEXUS PLUS*, *EU GREEN*, etc.) prin aplicarea la programul Erasmus+ privind universitățile europene care oferă sprijin alianțelor instituțiilor de învățământ superior.

2.6. Infrastructura educațională

În procesul educațional îndeplinirea standardelor de calitate depinde de starea infrastructurii educaționale, adică: spații de învățământ (săli de curs, laboratoare, etc.), editură, biblioteci, INTRANET, INTERNET, etc.

În acest sens direcțiile de acțiune vor fi:

- Evaluarea gradului de dotare al laboratoarelor fiecărei facultăți în scopul stabilirii unei strategii punctuale și a priorităților de modernizare (se va ține seama de tipul de acreditare a fiecărui program de studiu);
- Încurajarea depunerii de proiecte pentru dezvoltarea infrastructurii didactice și de cercetare științifică, precum și susținerea acestora pe perioada derulării;
- Crearea unui spațiu adecvat (de exemplu: aule virtuale), cu dotările necesare pentru buna funcționare a procesului de învățământului, inclusiv *online* în situații de criză (pandemia COVID 19), conform legislației în vigoare;
- Susținerea procesului de acreditare a laboratoarelor de analiză, diagnoză, consultanță pentru a participa prin serviciile pe care le oferă la atragerea de fonduri extrabugetare în conformitate cu legislația în vigoare;
- Promovarea unei infrastructuri moderne de gestiune a personalului și studenților, inclusiv accesul în biblioteca centrală;
- Activarea incubatorului de afaceri al universității, crearea de *start-up-uri* în care să se implice inclusiv studenții (licență, masterat, doctorat);
- Optimizarea activității editurii universității, acreditată CNCS, care va trebui să asigure publicarea materialelor didactice, și nu numai, la un nivel calitativ corespunzător și la un preț de cost accesibil;
- Finalizarea lucrărilor de întreținere și reparații, utilizând sisteme autonome de încălzire și tehnologii moderne de izolare termică a spațiilor, în scopul reducerii consumurilor energetice;
- Evaluarea lucrărilor de investiții și continuarea celor mai importante în scopul utilizării cât mai eficiente a acestora pe corpuri și spații de clădire.

2.7.Transformarea digitală a universității

Răspândirea rapidă a virusului Sars - COV 2 a condus la pandemia COVID-19 și a provocat o criză sanitară globală care a avut un impact foarte mare asupra tuturor sectoarelor de activitate ale societății și, în mod special, asupra sistemului educațional. În acest context s-a trecut la transformarea digitală a procesului de învățământ din Universitatea "Aurel Vlaicu" din Arad. O primă provocare a acestei transformări a fost schimbarea radicală a procesului de predare-învățare desfășurat anterior pandemiei complet prezențial, într-un învățământ complet on-line. Această trecere de la învățământul prezențial la cel nonprezențial (on-line) a presupus eforturi

deosebite atât din partea instituției (asigurarea logisticii necesare, conexiunii la internet, etc.) cât și din partea cadrelor didactice și studenților (restructurarea cursurilor pentru o prezentare on-line, lipsa competențelor digitale, lipsa device-urilor, lipsa conexiunii la internet, etc.).

Tehnologiile digitale, utilizarea de platforme educaționale on-line au permis accesul în continuare la educație, actorii implicați (profesori, studenți, etc.) fiind creativi au descoperit oportunități de interacțiune virtuală astfel încât predarea și învățarea on-line să fie cel puțin de același nivel de calitate cu cea prezențială (fizică).

Astfel, pentru accesul la procesul de învățământ al studenților, în orice condiții, și pentru a se adapta noilor provocări din domeniu, este necesară o strategie pentru digitalizarea Universității "Aurel Vlaicu" din Arad, finanțată prin absorbția de fonduri naționale și europene.

În acest sens, ne propunem:

- Crearea unui *centru digital* în cadrul UAV prin achiziționarea de echipamente și software performante care să fie instrumentul logistic principal pentru dezvoltarea competențelor digitale ale membrilor comunității universitare și nu numai;
- Digitalizarea admiterii la toate ciclurile de învățământ (licență, master, doctorat) precum și a interacțiunii cu studenții;
- Digitalizarea serviciilor educativ-administrative: catalogul studenților, registratură, etc.;
- Reformarea sistemului de gestiune a studenților prin platforme performante și pregătirea pentru implementarea *sistemului informatic integrat de gestiune a actelor de studii – RUNIDAS* (art. 124, alin.1-4, *Legea învățământului superior nr. 199/2023*);
- Revizuirea și modernizarea sistemelor de comunicații din toate clădirile UAV;
- Dotarea spațiilor destinate activităților didactice (aule, săli de curs, laboratoare, etc.) cu echipamente performante (sisteme de sonorizare, videoproiectoare, etc.);
- Crearea de laboratoare noi, specializate și interdisciplinare printr-o infrastructură digitală modernă, accesând fonduri din PNRR și fonduri regionale sau europene;
- Modernizarea echipamentelor care asigură funcționarea și conectivitatea universității în mediul digital;
- Continuarea și extinderea colaborării cu mediul economic pentru dotarea cu echipamente necesare procesului educațional și de cercetare științifică.

2.8.Universitatea ”Aurel Vlaicu” din Arad – universitate antreprenorială

Antreprenoriatul trebuie să fie în următorii cinci ani principalul mijloc/instrument de dezvoltare a universității. Colaborarea cu mediul socio-economic a contribuit și va continua să contribuie la dezvoltarea comunităților locală și regională fiind bazată pe principii specifice mediului de afaceri.

Principalele direcții de acțiune în acest domeniu sunt:

- Înființarea de *start-up-uri* ale universității pe domenii performante (ingineria mediului, inginerie, automatică, software, etc.);
- Oferirea de *cursuri de antreprenoriat* pentru studenții din universitate;
- Susținerea înființării *Consiliului Consultativ* al UAV format din personalități ale vieții academice, reprezentanți ai mediului socio-economic, autorități locale și județene;
- Pronovarea și susținerea *învățământului dual* în colaborare cu parteneri din mediul universitar, preuniversitar și socio-economic prin continuarea și dezvoltarea proiectului Campusului Profesional Integrat;
- Realizarea unei *baze de date* cu principalele companii din zona industrială din partea de vest a României și cu domeniile de activitate ale acestora cu scopul identificării principalelor servicii care pot fi furnizate de către universitate pentru dezvoltarea acestora și corelarea unor noi cursuri postuniversitare;
- Furnizarea de *servicii de consultanță* pentru mediul de afaceri de către specialiștii din interiorul facultăților.

3. PRINCIPII MANAGERIALE

Pentru a putea pune în aplicare obiectivele strategice amintite mai sus, în activitatea managerială, echipa rectorală a Universității „Aurel Vlaicu” din Arad, trebuie să dovedească:

- continuitate în evoluția universității;
- loialitatea față de instituție;
- capacitatea de a munci în echipă;
- încredere în oameni;
- deschidere în relația cu partenerii (capacitatea și disponibilitatea de a putea discuta, negocia și coopera);
- transparență decizională;

- asumarea răspunderii pentru toate demersurile manageriale (prezentarea unor rapoarte periodice în care se argumentează deciziile luate);
- încredere în oameni, comportament etic și echitabil în raporturile cu membrii comunității academice ;
- sensibilitate față de problemele oamenilor (angajați sau studenți);
- promovarea unui comportament și a unei culturi pro-calitate în actul managerial;
- creșterea rolului și responsabilității Senatului în actul decizional;
- asigurarea disciplinei universitare atât în activitatea didactică cât și de cercetare științifică;
- creativitate, inovare și flexibilitate în luarea deciziilor;
- promovarea echității și eticii profesionale la nivelul întregii structuri a universității;
- dialog și participare (în relația cu partenerii sociali: sindicate, asociații studențești, etc.);
- respectarea strictă a spiritului legilor în vigoare în activitatea managerială;
- atragerea de resurse financiare (contracte de cercetare, donații, sponsorizări, etc.);
- creșterea responsabilității Comisiei de Etică a universității, prin care să fie sancționate toate abaterile de la principiile fundamentale de conduită etică în activitatea didactică și de cercetare științifică;
- capacitatea de a trece de la dezvoltare cantitativă la consolidarea calitativă a universității.

4. CONCLUZII

Programul managerial este rezultatul unei analize succinte și punctuale a situației actuale a Universității „Aurel Vlaicu” din Arad, constituind o propunere de acțiuni pentru dezvoltarea și consolidarea poziției instituției în comunitatea academică națională, europeană și internațională. Pentru implementarea obiectivelor din acest program, propun colegilor mei, pe lângă *timp*, o *muncă în echipă centrată pe performanță, disponibilitatea la comunicare și colaborare* fiind binevenită și deosebit de importantă.

Perioada care urmează, după crizele actuale (economică, energetică, sanitară,, de securitate) va fi deosebit de solicitantă pentru întreaga comunitate a Universității „Aurel Vlaicu” din Arad datorită faptului că va trebui asigurată o activitate didactică susținută pentru a diminua, până la eliminare, efectele acestora. De asemenea, în lunile viitoare Universitatea „Aurel Vlaicu” din

Arad va fi supusă *evaluării instituționale* de către comisiile de experți ARACIS, elaborarea dosarului de autoevaluare constituind o încercare a *solidității și performanței universitare* a comunității academice.

Sunt pe deplin conștient că responsabilitatea rectorului în ducerea la îndeplinire a obiectivelor propuse, în această perioadă de criză pe care o parcurgem cu toții, este majoră.

Formarea mea profesională, experiența acumulată pe parcursul celor 34 de ani de activitate didactică și de cercetare științifică neîntreruptă în cadrul Universității „Aurel Vlaicu” din Arad, vizibilitatea națională și internațională, îndemnul și susținerea colegilor, m-au determinat să candidez la funcția de RECTOR și să-mi dedic timpul și abilitățile manageriale pentru a reda instituției noastre locul meritat în clasamentele și rankingurile universitare actuale și viitoare, precum și pentru a reconstrui/reabilita imaginea acesteia prin acțiuni ale membrilor comunității academice desfășurate în conformitate cu legislația în vigoare și în concordanță cu principiile de etică universitară.

Arad, 11.03.2024

Prof.univ.dr.habil.ing. Liviu Sevastian BOCÎI

