

# UNIVERSITATEA „AUREL VLAICU” DIN ARAD

## PLAN STRATEGIC MULTIANUAL DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ 2026-2031

*Stabilitate - Dezvoltare - Excelență*

Arad, 2026

## Cuprins

|                                                                                                  |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>I. Fundamentare și context strategic</b>                                                      | <b>3</b>  |
| <b>II. Provocările actuale ale învățământului superior românesc</b>                              | <b>3</b>  |
| <b>III. Poziționarea instituțională a UAV</b>                                                    | <b>5</b>  |
| <b>IV. Viziune, misiune, valori și principii strategice</b>                                      | <b>5</b>  |
| 4.1 Viziune 2031                                                                                 | 5         |
| 4.2 Misiune                                                                                      | 6         |
| 4.3 Valori instituționale                                                                        | 6         |
| 4.4 Principii strategice                                                                         | 6         |
| <b>V. Analiza SWOT actualizată</b>                                                               | <b>7</b>  |
| <b>VI. Obiective strategice 2026-2031</b>                                                        | <b>8</b>  |
| Obiectiv strategic 1. Creșterea calității educației și a succesului studenților                  | 8         |
| Obiectiv strategic 2. Dezvoltarea învățământului dual, a angajabilității și a antreprenorialului | 9         |
| Obiectiv strategic 3. Consolidarea cercetării științifice, inovării și transferului tehnologic   | 10        |
| Obiectiv strategic 4. Internaționalizare și integrare europeană                                  | 11        |
| Obiectiv strategic 5. Transformare digitală, inteligența artificială și guvernanță datelor       | 12        |
| Obiectiv strategic 6. Dezvoltarea resursei umane, leadershipului și culturii organizaționale     | 12        |
| Obiectiv strategic 7. Dezvoltarea infrastructurii academice și a campusului verde-inteligent     | 13        |
| Obiectiv strategic 8. Sustenabilitate financiară, guvernanță și capacitate administrativă        | 14        |
| Obiectiv strategic 9. Responsabilitate socială, incluziune și dezvoltare comunitară              | 15        |
| <b>VII. Calendar de implementare</b>                                                             | <b>16</b> |
| <b>VIII. Guvernanță, monitorizare și raportare</b>                                               | <b>17</b> |
| <b>IX. Managementul riscurilor</b>                                                               | <b>17</b> |
| <b>X. Concluzii și angajament instituțional</b>                                                  | <b>18</b> |

## I. Fundamentare și context strategic

Universitatea „Aurel Vlaicu” din Arad își asumă pentru perioada 2026-2031 consolidarea statutului de universitate publică regională cu profil european, orientată spre calitatea educației, cercetare aplicativă, inovare, incluziune, digitalizare și dezvoltare sustenabilă. Într-un sistem universitar aflat sub presiunea transformărilor demografice, tehnologice, economice și sociale, strategia instituțională trebuie să fie suficient de stabilă pentru a asigura continuitate și suficient de flexibilă pentru a permite adaptare rapidă.

Planul strategic multianual nu este doar un document de poziționare, ci un instrument de management. El trebuie să conecteze misiunea universității cu planificarea operațională anuală, cu bugetarea, cu politicile de resurse umane, cu dezvoltarea curriculară, cu activitatea de cercetare și cu relația cu partenerii externi. În acest sens, strategia propusă se fundamentează: stabilitate instituțională, dezvoltare prin proiecte și parteneriate, excelența academică măsurabilă.

Documentul răspunde cerințelor cadrului legal național aplicabil învățământului superior, priorităților europene privind calitatea, incluziunea, învățarea pe tot parcursul vieții, digitalizarea și tranziția verde, precum și nevoilor specifice ale comunității academice și ale regiunii de vest a României.

## II. Provocările actuale ale învățământului superior românesc

Pentru perioada 2026-2031, universitățile românești vor fi nevoite să acționeze într-un mediu caracterizat de competiție ridicată pentru studenți, presiune pe resurse, cerințe tot mai complexe de calitate, schimbări rapide ale pieței muncii și accelerarea adoptării tehnologiilor digitale și a inteligenței artificiale. Pentru UAV, aceste provocări trebuie transformate în oportunități instituționale.

Transformările accelerate generate de digitalizare, inteligență artificială, schimbările demografice, dinamica pieței muncii și nevoia unei economii verzi impun universităților redefinirea continuă a misiunii și a instrumentelor de dezvoltare instituțională. În acest context, Universitatea „Aurel Vlaicu” din Arad urmărește consolidarea poziției sale ca pol regional de educație, cercetare și inovare în vestul României.

Mediul universitar contemporan este caracterizat de schimbări structurale semnificative, generate de scăderea drastică a populației școlare și accentuarea competiției între universități, necesitatea internaționalizării educației, digitalizarea accelerată a proceselor educaționale și administrative, nevoia de competențe interdisciplinare și digitale, precum și tranziția către sustenabilitate și economie verde.

Toate acestea devin priorități pe care mediul academic este chemat să le asume pentru a rămâne un factor important în dezvoltarea comunităților locale, pentru a-și consolida rolul de promotor al cunoașterii și inovării.

| Provocare                                   | Implicații strategice pentru UAV                                                                                                              |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Participare și acces la studii universitare | România continuă să aibă o pondere redusă a tinerilor adulți cu studii terțiare comparativ cu media Uniunii Europene. Această situație impune |

|                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                 | politici active de recrutare, sprijin pentru studenți, reducerea abandonului, rute flexibile de învățare și consolidarea legăturii cu învățământul preuniversitar.                                                                                                                          |
| Demografie și competiție universitară                           | Evoluția populației de vârstă universitară și mobilitatea tinerilor către marile centre universitare sau către străinătate cresc presiunea asupra universităților regionale. Competiția nu mai este doar locală, ci națională și internațională.                                            |
| Corelarea cu piața muncii                                       | Angajatorii solicită competențe profesionale, digitale, antreprenoriale, sociale și transversale. Universitatea trebuie să ofere programe relevante, experiențe practice, stagii, învățământ dual, proiecte aplicative și mecanisme de urmărire a traseului absolvenților.                  |
| Digitalizare, inteligența artificială și securitate cibernetică | AI generativă, automatizarea, platformele digitale și analiza datelor schimbă atât procesul didactic, cât și administrația universitară. Este nevoie de reguli, competențe digitale pentru studenți și personal, infrastructura informatică sigură și servicii administrative digitalizate. |
| Calitate și responsabilitate publică                            | Standardele de calitate solicită dovezi concrete privind rezultatele învățării, resursele, infrastructura, relevanța programelor și monitorizarea absolvenților. Cultura calității trebuie să devină un mecanism intern de îmbunătățire continuă, nu doar o cerință externă de acreditare.  |
| Cercetare competitivă și transfer tehnologic                    | Finanțarea competitivă, publicațiile cu impact, interdisciplinaritatea, colaborarea cu mediul economic și valorificarea rezultatelor cercetării devin condiții de vizibilitate și sustenabilitate academică.                                                                                |
| Internaționalizare                                              | Atragerea studenților internaționali, dezvoltarea programelor în limbi străine, mobilitatea academică, diplomele duble și participarea în rețele europene sunt instrumente esențiale pentru vizibilitate și diversificarea veniturilor.                                                     |
| Resursa umană                                                   | Atragerea tinerilor specialiști, menținerea cadrelor didactice performante, dezvoltarea competențelor pedagogice și digitale și susținerea leadership-ului academic sunt condiții pentru                                                                                                    |

|                                             |                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                             | calitate și stabilitate.                                                                                                                                                                               |
| Finanțare și reziliență                     | Dependența de finanțarea publică trebuie completată prin proiecte europene, servicii educaționale, formare continuă, parteneriate, cercetare contractuală, alumni și alte surse responsabile de venit. |
| Sustenabilitate și responsabilitate socială | Universitățile au rolul de a forma cetățeni responsabili, de a promova incluziunea și de a reduce impactul de mediu prin campusuri eficiente energetic și practici instituționale sustenabile.         |

### III. Poziționarea instituțională a UAV

Universitatea „Aurel Vlaicu” din Arad are avantajul unei poziții geografice relevante în regiunea de vest, în proximitatea spațiului central-european și a cooperării transfrontaliere. Istoria instituțională, caracterul comprehensiv al ofertei educaționale, infrastructura dezvoltată în ultimii ani, cele nouă facultăți, experiența în proiecte europene și relația cu mediul socio-economic local oferă un fundament solid pentru consolidarea rolului de pol regional de educație, cercetare și inovare.

Programul managerial existent pentru perioada 2024-2029, adică pentru 5 ani, pune accent pe stabilitate, dezvoltare și excelență și evidențiază câteva direcții deja asumate instituțional: investiții în infrastructura academică prin fonduri externe, dezvoltarea învățământului dual, consolidarea ofertei educaționale, susținerea cercetării științifice și internaționalizarea. Aceste direcții trebuie integrate în strategia multianuală 2026-2031 ca vectori de dezvoltare, nu ca inițiative separate.

În această perspectivă, UAV trebuie să își consolideze profilul printr-o combinație de realism instituțional și ambiție strategică: să valorifice statutul de universitate regională ancorată în comunitate, să crească vizibilitatea națională și internațională, să dezvolte competențe relevante pentru piața muncii și să devină un partener credibil pentru administrație, companii, școli, organizații culturale și sociale.

#### Poziționare propusă

UAV - universitate regională europeană, conectată la comunitate, competitivă prin calitatea educației, relevantă cercetării aplicative, parteneriate și capacitatea de adaptare la transformările tehnologice și sociale.

### IV. Viziune, misiune, valori și principii strategice

#### 4.1 Viziune 2031

În anul 2031, Universitatea „Aurel Vlaicu” din Arad va fi o universitate publică europeană

competitivă, incluzivă, digitalizată și sustenabilă, recunoscută pentru calitatea programelor de studii, relevanță cercetării și inovării, capacitatea de a forma absolvenți adaptați pieței muncii și contribuția activă la dezvoltarea regiunii de vest a României.

#### 4.2 Misiune

Conform Cartei UAV, Universitatea „Aurel Vlaicu” din Arad își asumă o dublă misiune: formarea și dezvoltarea competențelor prin educație și progresul cunoașterii prin cercetare. Misiunea UAV este de a forma specialiști competenți și cetățeni responsabili prin educație universitară și postuniversitară de calitate, de a contribui la progresul cunoașterii prin cercetare științifică și inovare, de a sprijini învățarea pe tot parcursul vieții și de a participa activ la dezvoltarea economică, socială, culturală și sustenabilă a comunității regionale, naționale și europene.

#### 4.3 Valori instituționale

| Valoare                 | Semnificație instituțională                                                                         |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Excelență academică     | Calitate, rigoare, performanță și orientare spre rezultate în educație, cercetare și administrație. |
| Integritate             | Etică, responsabilitate, transparență și respectarea normelor academice.                            |
| Orientare către student | Studentul este partener activ în educație, inovare și viața comunității universitare.               |
| Incluziune și echitate  | Acces echitabil, respect pentru diversitate și sprijin pentru grupurile vulnerabile.                |
| Inovare                 | Deschidere către noi metode, tehnologii, parteneriate și soluții aplicative.                        |
| Colaborare              | Parteneriate instituționale, interdisciplinaritate și comunicare internă eficientă.                 |
| Sustenabilitate         | Utilizare responsabilă a resurselor, campus verde și implicare civică.                              |

#### 4.4 Principii strategice

- Planificare bazată pe date: deciziile strategice se fundamentează pe indicatori, evaluări și consultare internă și externă.
- Calitate prin îmbunătățire continuă: evaluarea internă devine instrument de dezvoltare, nu doar de conformare.
- Digital design: serviciile educaționale și administrative vor fi proiectate cu integrarea tehnologiilor digitale de la început.
- Deschidere europeană: internaționalizarea trebuie să influențeze curriculumul, cercetarea, serviciile pentru studenți și cultura organizațională.

- Parteneriat cu comunitatea: universitatea își asumă un rol activ în dezvoltarea economică, socială, culturală și educațională a regiunii.
- Responsabilitate financiară: dezvoltarea instituțională se realizează prin diversificarea surselor de finanțare și utilizarea eficientă a resurselor.

## V. Analiza SWOT actualizată

| Dimensiune   | Elemente relevante pentru perioada 2026-2031                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Puncte tari  | Poziționare regională strategică în vestul României; caracter comprehensiv al ofertei educaționale; tradiție instituțională și recunoaștere locală; infrastructura academică dezvoltată prin proiecte; experiența în parteneriate cu mediul socio-economic; existența unor centre de cercetare; deschidere către cooperare transfrontalieră; potențial de dezvoltare a învățământului dual și a formării continue.                           |
| Puncte slabe | Vizibilitate națională și internațională încă insuficient consolidată; grad neuniform de digitalizare a proceselor administrative și educaționale; capacitate limitată de atragere și gestionare a proiectelor complexe în unele structuri; nevoia de consolidare a cercetării cu impact; dependența ridicată de finanțarea publică; insuficientă valorificare a rețelei de alumni.                                                          |
| Oportunități | Finanțări europene și naționale pentru infrastructură, digitalizare, cercetare, energie și incluziune; dezvoltarea învățământului dual universitar; cerere crescută pentru competențe digitale, AI, antreprenoriale și verzi; cooperare transfrontalieră și europeană; creșterea interesului pentru micro certificări și lifelong learning; potențial de recrutare internațională; parteneriate cu companii regionale și autorități publice. |
| Amenințări   | Competiție ridicată pentru studenți și personal academic; fluctuații demografice și migrația tinerilor; schimbări legislative și de finanțare;                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | ritm rapid al transformărilor tehnologice; dificultatea atragerii specialiștilor în domenii emergente; presiuni privind costurile operaționale și energetice; riscuri de securitate cibernetică; riscul de necorelare a programelor cu piața muncii. |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## VI. Obiective strategice 2026-2031

Strategia propune nouă obiective strategice integrate. Ele păstrează continuitatea planului inițial, dar adaugă o structură operațională, indicatori și mecanisme de implementare. Fiecare obiectiv va fi transpus în planuri operaționale anuale, cu responsabilități, resurse, termene și indicatori aprobați la nivel instituțional.

### Obiectiv strategic 1. Creșterea calității educației și a succesului studenților

UAV va dezvolta un model educațional centrat pe student, bazat pe rezultate ale învățării, competențe relevante, metode moderne de predare și evaluare, suport academic și servicii integrate pentru reducerea abandonului și creșterea performanței.

În contextul transformărilor accelerate generate de digitalizare, globalizare și dezvoltarea noilor tehnologii, actul educațional trebuie să răspundă în mod dinamic atât nevoilor studenților, cât și cerințelor economiei bazate pe cunoaștere. Universitatea își propune să consolideze un model educațional centrat pe student, orientat spre dezvoltarea competențelor profesionale, digitale, antreprenoriale și transversale necesare integrării active pe piața muncii și în societate.

Un element esențial al acestui obiectiv îl reprezintă modernizarea și actualizarea permanentă a programelor de studii, prin corelarea acestora cu evoluțiile științifice, tehnologice și socio-economice contemporane. În acest sens, universitatea va susține dezvoltarea curriculumului într-o manieră flexibilă și interdisciplinară, promovând metode moderne de predare, învățare și evaluare, bazate pe interactivitate, gândire critică, creativitate și aplicabilitate practică.

#### Direcții prioritare

- Revizuirea periodică a programelor de studii pe baza competențelor, a cerințelor pieței muncii și a feedbackului studenților, absolvenților și angajatorilor.
- Integrarea competențelor digitale, antreprenoriale, verzi, de comunicare, gândire critică și utilizare responsabilă a inteligenței artificiale în toate domeniile relevante.
- Dezvoltarea unor rute flexibile de învățare: module opționale, micro certificări, programe interdisciplinare, formare continuă și recunoașterea învățării anterioare, unde cadrul legal permite.
- Consolidarea serviciilor de consiliere, tutorat, orientare în carieră și sprijin pentru studenții aflați în risc de abandon.

- Modernizarea metodelor de predare, învățare și evaluare prin pedagogii active, învățare bazată pe proiecte, simulare, portofolii și evaluare aplicativă.

#### Inițiative prioritare

- Programul Curriculum 2031 - audit curricular și actualizare etapizată a tuturor programelor de studii.
- Centrul/Hub-ul pentru Succesul Studenților - tutorat, consiliere, intervenții timpurii și monitorizarea riscului de abandon.
- Program de inovare pedagogică și digitală pentru cadrele didactice.
- Sistem anual de consultare a angajatorilor și absolvenților pentru toate domeniile de studii.

#### Rezultate și indicatori orientativi

- 100% programe de studii evaluate intern cel puțin o dată la patru ani.
- Rata de retenție și promovare îmbunătățită anual față de baza 2025.
- Minimum un raport anual privind satisfacția studenților și absolvenților, discutat în structurile academice.
- Creșterea ponderii disciplinelor cu activități aplicative, proiecte și instrumente digitale.

### **Obiectiv strategic 2. Dezvoltarea învățământului dual, a angajabilității și a antreprenorialului**

UAV va consolida legătura dintre educație, practică și piața muncii prin învățământ dual, stagii, intershipuri, proiecte aplicative, mentorat, antreprenoriat universitar și rețele de alumni.

#### Direcții prioritare

- Extinderea programelor și componentelor de învățământ dual în domeniile cu cerere regională și potențial de angajare.
- Creșterea numărului și calității stagiilor de practică, cu rezultate de învățare clare și evaluare comună universitate-angajator.
- Crearea unor consilii consultative ale angajatorilor pe domenii/facultăți, cu rol în actualizarea curriculară și dezvoltarea proiectelor aplicative.
- Dezvoltarea competențelor antreprenoriale prin Societatea Antreprenorială Studențească și competiții de proiecte.
- Activarea unei rețele instituționale de alumni pentru mentorat, practică, promovare și susținere a proiectelor universității.

#### Inițiative prioritare

- Platforma UAV pentru practică, internship și mentorat.
- Programul Alumni pentru Dezvoltare - baze de date, evenimente, mentori și parteneriate.

- Laboratoare aplicative universitate-companii pentru proiecte interdisciplinare.
- Certificat complementar de competențe practice și antreprenoriale pentru studenți.

#### Rezultate și indicatori orientativi

- Creșterea anuală a numărului de parteneriate active cu angajatori.
- Minimum o activitate anuală de consultare cu angajatorii pentru fiecare facultate.
- Creșterea numărului de studenți implicați în stagii, proiecte aplicative și activități antreprenoriale.
- Raport anual privind inserția profesională a absolvenților.

### Obiectiv strategic 3. Consolidarea cercetării științifice, inovării și transferului tehnologic

Cercetarea trebuie să devină o componentă vizibilă a identității UAV, conectată la educație, la provocările societății și la nevoile economiei regionale. Accentul va fi pus pe performanță, interdisciplinaritate, finanțare competitivă, integritate și transfer de cunoaștere.

Universitatea va încuraja dezvoltarea cercetării interdisciplinare și colaborative, promovând parteneriate active cu instituții academice, centre de cercetare, companii și organizații din țară și din străinătate. Cooperarea dintre mediul universitar și sectorul socio-economic va contribui la creșterea aplicabilității rezultatelor cercetării și la dezvoltarea unor soluții inovatoare adaptate nevoilor comunității și economiei regionale.

#### Direcții prioritare

- Definirea unui portofoliu de arii prioritare de cercetare, corelate cu competențele interne și cu nevoile regionale: tehnologii digitale și AI, sustenabilitate, inginerie și materiale, economie și antreprenariat, educație, sănătate, științe sociale, teologie și cultură, arte vizuale, creație muzicală și activități sportive.
- Dezvoltarea unui birou/serviciu de suport pentru proiecte, granturi, parteneriate, proprietate intelectuală și transfer tehnologic.
- Stimularea publicațiilor de impact, a participării la conferințe și a integrării studenților masteranzi și doctoranzi în proiecte de cercetare.
- Promovarea eticii cercetării, științei deschise și utilizării responsabile a datelor și tehnologiilor emergente.

#### Inițiative prioritare

- Program instituțional de granturi interne de start pentru tineri cercetători și echipe interdisciplinare.
- Portofoliu anual de proiecte competitive naționale și europene.
- Mecanism de valorizare a rezultatelor cercetării: brevete, servicii, prototipuri, contracte cu mediul economic.
- Centru de cercetare pentru masteranzi, doctoranzi și tineri cercetători.

#### Rezultate și indicatori orientativi

- Creșterea anuală a numărului de aplicații la granturi competitive.
- Creșterea veniturilor din cercetare, servicii și proiecte.
- Număr anual de publicații, conferințe, produse de cercetare și proiecte interdisciplinare raportate transparent.
- Minimum un raport anual de performanță pentru fiecare institut/centru de cercetare.

#### Obiectiv strategic 4. Internaționalizare și integrare europeană

Internaționalizarea va fi abordată ca proces transversal care îmbunătățește educația, cercetarea, serviciile pentru studenți și vizibilitatea instituțională. UAV va valorifica poziționarea transfrontalieră și apartenența la spațiul european pentru a atrage studenți, parteneriate și proiecte.

În contextul provocărilor demografice și al competiției crescute din sistemul de învățământ superior, universitatea urmărește dezvoltarea unei politici active de atragere a studenților internaționali, prin promovarea ofertei educaționale pe piețe externe relevante, dezvoltarea programelor de studii în limbi de circulație internațională și consolidarea serviciilor de sprijin dedicate integrării academice și sociale a studenților străini. Creșterea numărului de studenți internaționali va contribui atât la diversificarea mediului universitar, cât și la consolidarea sustenabilității financiare și instituționale.

Universitatea urmărește, de asemenea, consolidarea dimensiunii internaționale a cercetării științifice, prin stimularea participării în consorții și proiecte internaționale, creșterea colaborărilor științifice transfrontaliere și dezvoltarea unor direcții de cercetare relevante la nivel european și global. Poziționarea geografică a universității și apartenența la spațiul transfrontalier reprezintă avantaje importante pentru dezvoltarea cooperării regionale și internaționale.

#### Direcții prioritare

- Dezvoltarea programelor și modulelor în limbi de circulație internațională, în domeniile în care există capacitate academică și cerere reală.
- Creșterea mobilităților Erasmus+ și a mobilităților internaționale pentru studenți, cadre didactice și personal administrativ.
- Dezvoltarea de programe comune, diplome duble, școli de vară și proiecte educaționale internaționale.
- Consolidarea serviciilor pentru studenții internaționali: admitere, integrare academică, limba română, consiliere, mentorat și comunitate multiculturală.

#### Inițiative prioritare

- Strategie anuală de recrutare internațională pe piețe țintă.
- Pachet de servicii Internațional Student Journey - de la admitere la integrare și carieră.
- Fond intern de cofinanțare pentru proiecte și mobilități internaționale strategice.

- Calendar anual de evenimente internaționale și parteneriate active.

#### Rezultate și indicatori orientativi

- Creșterea numărului de studenți internaționali și a diversității țărilor de proveniență.
- Creșterea mobilităților academice incoming și outgoing.
- Număr de programe/module în limbi străine și proiecte internaționale active.
- Raport anual privind satisfacția și integrarea studenților internaționali.

### **Obiectiv strategic 5. Transformare digitală, inteligența artificială și guvernarea datelor**

Digitalizarea trebuie să susțină calitatea educației, eficiență administrativă, transparență decizională și experiența studenților. AI va fi integrată responsabil, cu reguli clare, formare și protecție a datelor.

#### Direcții prioritare

- Digitalizarea proceselor administrative cu impact direct asupra studenților și personalului: înscrieri, cereri, adeverințe, evidente, raportări, managementul documentelor.
- Dezvoltarea unui sistem integrat de date instituționale pentru decizie: studenți, programe, cercetare, finanțe, resurse umane, infrastructură și calitate.
- Utilizarea platformelor de învățare digitală și a instrumentelor AI în mod etic, sigur și orientat spre rezultate ale învățării.
- Creșterea securității cibernetice și a protecției datelor prin politici, audituri, formare și proceduri de răspuns la incidente.
- Formarea digitală continuă a cadrelor didactice, cercetătorilor, studenților și personalului administrativ.

#### Inițiative prioritare

- UAV Digital Campus
- Politica instituțională privind utilizarea etică a inteligenței artificiale în educație, cercetare și administrație.
- Program anual de formare în competențe digitale și securitate cibernetică.

#### Rezultate și indicatori orientativi

- Minimum 80% dintre fluxurile administrative prioritare digitalizate până în 2031.
- Sesiuni de formare digitală pentru fiecare categorie de personal.
- Audit periodic de securitate cibernetică și plan de remediere.

## **Obiectiv strategic 6. Dezvoltarea resursei umane, leadershipului și culturii organizaționale**

Calitatea universității depinde de oamenii săi. UAV va promova o cultură organizațională bazată pe profesionalism, colaborare, recunoașterea performanței, comunicare internă, leadership academic și bunăstare la locul de muncă.

Universitatea urmărește crearea unui mediu academic și profesional stimulat, capabil să susțină dezvoltarea continuă a cadrelor didactice, cercetătorilor și personalului administrativ. În acest sens, instituția va promova participarea la programe de formare profesională, perfecționare și dezvoltare a competențelor didactice, digitale, manageriale și de cercetare, adaptate cerințelor actuale ale învățământului superior și transformărilor societății contemporane.

Un obiectiv important îl reprezintă susținerea performanței academice și a meritocrației, prin dezvoltarea unor mecanisme transparente de evaluare, recunoaștere și stimulare a rezultatelor profesionale. Universitatea va încuraja excelența în activitatea didactică și de cercetare, implicarea în proiecte instituționale și dezvoltarea inițiativelor inovatoare care contribuie la creșterea competitivității și prestigiului instituțional.

### **Direcții prioritare**

- Dezvoltarea unui cadru transparent de susținere a carierei academice și administrative, cu accent pe performanță, integritate și dezvoltare continuă.
- Atragerea și menținerea tinerilor specialiști, cercetători și cadre didactice în domenii strategice și emergente.
- Programe de formare în pedagogie universitară, cercetare, management de proiect, digitalizare, AI, comunicare și leadership.
- Consolidarea comunicării interne și a mecanismelor de consultare a comunității academice.
- Politici de wellbeing, echilibru profesional, incluziune și prevenire a burnoutului.

### **Inițiative prioritare**

- Academia UAV pentru dezvoltare profesională și leadership.
- Program de mentorat pentru tineri asistenți, lectori și cercetători.
- Mecanism de recunoaștere a excelenței în predare, cercetare, mentorat, inovare și implicare comunitară.
- Barometru anual al climatului organizațional.

### **Rezultate și indicatori orientativi**

- Creșterea participării personalului la programe de formare relevante.
- Raport anual privind satisfacția și climatul organizațional.
- Număr de cadre tinere atrase și susținute prin mentorat.
- Mecanisme transparente de recunoaștere a performanței implementate anual.

### **Obiectiv strategic 7. Dezvoltarea infrastructurii academice și a campusului verde-inteligent**

Infrastructura este un factor esențial pentru calitatea educației, cercetării și vieții studentești. UAV va continua dezvoltarea laboratoarelor, spațiilor educaționale, infrastructurii digitale, facilităților pentru studenți și eficienței energetice prin proiecte și finanțări externe.

#### **Direcții prioritare**

- Elaborarea și actualizarea unui master plan de infrastructură academică, administrativă și de cercetare.
- Modernizarea laboratoarelor, sălilor de curs și spațiilor de învățare pentru pedagogii active, simulare, experiment și colaborare.
- Dezvoltarea și modernizarea infrastructurii specifice domeniilor artelor vizuale, creației muzicale și activităților sportive, prin amenajarea unor spații adecvate procesului educațional, performanței și activităților desfășurate în relație cu comunitatea.
- Continuarea atragerii fondurilor europene și naționale pentru infrastructura, digitalizare, energie și accesibilitate.
- Dezvoltarea campusului verde: eficiență energetică, surse regenerabile, reducerea consumului, mobilitate sustenabilă și management responsabil al deșeurilor.
- Creșterea accesibilității fizice și digitale pentru studenți și angajați, inclusiv pentru persoane cu dizabilități.

#### **Inițiative prioritare**

- Masterplan UAV Campus 2031.
- Program de eficiență energetică și monitorizare a consumurilor.
- Modernizarea laboratoarelor prioritare pentru domenii cu potențial de cercetare și angajabilitate.
- Spații studentești multifuncționale pentru învățare, antreprenariat și viața comunitară.

#### **Rezultate și indicatori orientativi**

- Portofoliu anual de proiecte de infrastructură și finanțare externă.
- Reducerea consumurilor energetice.
- Creșterea numărului de spații educaționale modernizate.
- Raport anual privind accesibilitatea, siguranța și sustenabilitatea campusului.

### **Obiectiv strategic 8. Sustenabilitate financiară, guvernanță și capacitate administrativă**

Dezvoltarea instituțională are nevoie de finanțare predictibilă, management eficient, capacitate administrativă și diversificarea responsabilă a veniturilor. UAV va corela strategia cu bugetarea și va dezvolta o cultură a proiectelor și a performanței instituționale.

Într-un context caracterizat de transformări economice, competiție crescută în sistemul de învățământ superior și diversificarea surselor de finanțare, universitatea urmărește dezvoltarea unui management financiar eficient, responsabil și orientat spre performanță și dezvoltare pe termen lung.

Universitatea își propune consolidarea capacității instituționale de atragere și gestionare a resurselor financiare, prin diversificarea surselor de venit și creșterea gradului de autonomie financiară. În acest sens, instituția va susține dezvoltarea unui model de finanțare echilibrat, bazat atât pe utilizarea eficientă a fondurilor bugetare, cât și pe creșterea veniturilor provenite din proiecte europene, activități de cercetare, parteneriate cu mediul socio-economic, programe de formare continuă și alte activități generatoare de resurse.

Totodată, instituția urmărește eficientizarea utilizării resurselor financiare și materiale prin implementarea unor mecanisme moderne de management și monitorizare, bazate pe transparență, responsabilitate și performanță instituțională. Optimizarea proceselor administrative, digitalizarea activităților și dezvoltarea unor instrumente eficiente de planificare și control financiar vor contribui la creșterea eficienței operaționale și la utilizarea sustenabilă a resurselor disponibile.

#### Direcții prioritare

- Diversificarea surselor de venit: proiecte, cercetare contractuală, formare continuă, servicii educaționale, parteneriate, alumni și sponsorizări conforme cadrului legal.
- Consolidarea capacității de scriere, implementare și monitorizare a proiectelor naționale și europene.
- Corelarea planurilor operaționale cu resursele bugetare și cu indicatorii strategici.
- Transparentizarea proceselor de planificare, raportare și evaluare instituțională.
- Optimizarea proceselor administrative prin simplificare, digitalizare și responsabilizare.

#### Inițiative prioritare

- Unitate de suport pentru proiecte și dezvoltare instituțională.
- Plan anual de diversificare a veniturilor și monitorizare a sustenabilității financiare.
- Program de formare în management de proiect și achiziții pentru personalul implicat.

#### Rezultate și indicatori orientativi

- Creșterea veniturilor din surse complementare.
- Creșterea numărului și valorii proiectelor depuse și contractate.
- Reducerea duratei unor procese administrative prioritare prin digitalizare și simplificare.
- Raport anual de implementare strategică și financiară prezentat comunității academice.

### **Obiectiv strategic 9. Responsabilitate socială, incluziune și dezvoltare comunitară**

UAV își consolidează rolul de universitate a comunității, implicată în educația preuniversitară, incluziune, cultură, sănătate, dezvoltare regională și dialog civic. Universitatea trebuie să fie un spațiu al cunoașterii, dar și un actor social responsabil.

Totodată, instituția își asumă rolul de actor activ în promovarea responsabilității sociale și a incluziunii, prin dezvoltarea unor politici și programe orientate spre egalitatea de șanse, accesul echitabil la educație și sprijinirea grupurilor vulnerabile. Universitatea va promova un climat academic incluziv, bazat pe respect, diversitate și nediscriminare, contribuind la consolidarea coeziunii sociale și a participării active în comunitate.

Universitatea va încuraja implicarea studenților și a personalului academic în activități de voluntariat, proiecte comunitare, campanii educaționale și inițiative civice care contribuie la dezvoltarea comunității locale și regionale. Prin aceste acțiuni, instituția urmărește consolidarea spiritului civic, a responsabilității sociale și a implicării active în viața comunității.

În același timp, universitatea va susține integrarea conceptelor de sustenabilitate și responsabilitate socială în programele de studii și activitățile de cercetare, în vederea dezvoltării unor competențe și perspective interdisciplinare adaptate provocărilor contemporane. Promovarea educației pentru dezvoltare durabilă și a cercetării orientate spre soluții sustenabile va contribui la creșterea relevanței sociale și academice a instituției.

#### **Direcții prioritare**

- Dezvoltarea parteneriatelor cu școli, licee, autorități, ONG-uri și instituții culturale pentru creșterea aspirației educaționale și orientare în carieră.
- Valorificarea și promovarea domeniilor cu rol major în viața culturală, artistică și sportivă a comunității – arte vizuale, muzică și sport – prin dezvoltarea de proiecte, evenimente, competiții, expoziții, manifestări artistice și parteneriate cu instituții publice, organizații culturale, sportive și actori relevanți ai comunității.
- Sprijinirea studenților proveniți din medii dezavantajate prin consiliere, mentorat, burse, acces la servicii și intervenții timpurii.
- Promovarea voluntariatului, implicării civice și proiectelor comunitare cu participarea studenților și cadrelor didactice.
- Dezvoltarea educației continue și a programelor pentru adulți, inclusiv microcertificări și reconversie profesională.
- Contribuția la dezvoltarea regională prin expertiză academică, cercetare aplicată, consultanță și dialog public.

#### **Inițiative prioritare**

- Program UAV pentru Comunitate - proiecte anuale educative, sociale, culturale și civice.
- Rețea de parteneriat cu liceele din regiune pentru orientare, mentorat și tranziția către universitate.

- Pachet de sprijin pentru acces și retenție al studenților vulnerabili.
- Ofertă de cursuri de formare continuă pentru comunitate și mediul economic.

#### Rezultate și indicatori orientativi

- Număr anual de parteneriate și proiecte comunitare active.
- Număr de elevi, studenți și adulți beneficiari ai programelor de orientare și formare.
- Creșterea participării studenților la voluntariat și proiecte civice.
- Raport anual privind impactul social al universității.

### VII. Calendar de implementare

Implementarea strategiei va fi etapizată pentru a asigura coerența între obiective, resurse, proiecte și capacitate administrativă. Calendarul propus permite stabilirea unei baze de date instituționale, dezvoltarea proiectelor prioritare și consolidarea rezultatelor până în 2031.

| Etapă                                       | Acțiuni principale                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2026-2027: Fundamentare și operaționalizare | Validarea datelor de bază 2025; aprobarea planurilor operaționale; instituirea comitetului de monitorizare; audit curricular; strategie digitală; portofoliu de proiecte de infrastructură și cercetare; consultări cu angajatorii și alumni.                                                 |
| 2028-2029: Extindere și scalare             | Extinderea componentelor de învățământ dual; creșterea mobilităților internaționale; implementarea fluxurilor administrative digitale prioritare; consolidarea centrelor de cercetare; dezvoltarea programelor de formare continuă; evaluare intermediară a strategiei și ajustarea țintelor. |
| 2030-2031: Consolidare și evaluare          | Evaluare instituțională finală a strategiei; măsurarea impactului asupra calității educației, cercetării, angajabilității, internaționalizării și sustenabilității; pregătirea strategiei 2032-2037; comunicarea publică a rezultatelor și a lecțiilor învățate.                              |

### VIII. Guvernanță, monitorizare și raportare

Strategia va fi implementată printr-un mecanism de guvernanță care conectează conducerea universității, facultățile, departamentele, centrele de cercetare, structurile administrative, studenții și partenerii externi. Monitorizarea trebuie să fie periodică, transparentă și orientată spre îmbunătățire.

- Comitet strategic de implementare, coordonat la nivel managerial, cu reprezentanți ai structurilor academice, administrative și ai studenților.
- Planuri operaționale anuale pentru fiecare obiectiv strategic, cu responsabili, termene, resurse și indicatori.
- Raport anual de implementare prezentat Senatului, Consiliului de Administrație și comunității academice.
- Evaluare intermediară în 2028/2029 pentru ajustarea obiectivelor, a țințelor și a portofoliului de proiecte.
- Consultare periodică a studenților, absolvenților, angajatorilor și partenerilor externi.

## IX. Managementul riscurilor

Strategia 2026-2031 trebuie însoțită de un registru de riscuri actualizat anual. Gestionarea riscurilor nu înseamnă evitarea schimbării, ci anticiparea factorilor care pot afecta implementarea și pregătirea unor măsuri de răspuns.

| Risc                                             | Cauză probabilă                                           | Măsuri de răspuns                                                                                          |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Scăderea sau fluctuațiile cererii de studii      | Competiție pentru studenți, demografie, migrație          | Recrutare activă, programe relevante, retenție, internaționalizare, relație cu liceele și adulții.         |
| Finanțare insuficientă sau imprevizibilă         | Dependența ridicată de finanțarea publică                 | Diversificarea veniturilor, proiecte europene, parteneriate, control bugetar.                              |
| Capacitate administrativă limitată               | Gestionarea simultană a proiectelor și raportărilor       | Unitate de suport pentru proiecte, formare, proceduri standardizate, digitalizare.                         |
| Ritmul rapid al tehnologiilor digitale și AI     | Neactualizarea curriculumului și a competențelor          | Politica AI, formare digitală, investiții IT, parteneriate tehnologice.                                    |
| Dificultăți de recrutare a personalului academic | Competiție pe piața muncii, salarizare, domenii emergente | Mentorat, sprijin pentru tineri cercetători, recunoașterea performanței, mediu de lucru atractiv.          |
| Vizibilitate internațională insuficientă         | Atractivitate redusă pentru studenți și parteneri         | Marketing internațional, servicii pentru studenți străini, programe în limbi străine, acorduri strategice. |
| Riscuri de calitate și conformitate              | Schimbări în standarde și evaluări externe                | Audit intern, cultura calității, monitorizarea rezultatelor                                                |

|                                               |                                                 |                                                                                        |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
|                                               |                                                 | învățării și a resurselor.                                                             |
| Riscuri cibernetice și de protecție a datelor | Digitalizare fără măsuri adecvate de securitate | Audituri IT, proceduri de securitate, formare, backup și plan de răspuns la incidente. |

## X. Concluzii și angajament instituțional

Planul Strategic Multianual de Dezvoltare Instituțională 2026-2031 propune o etapă de maturizare strategică a Universității „Aurel Vlaicu” din Arad. Direcțiile asumate se regăsesc într-o arhitectură integrată, orientată spre rezultate, adaptare și responsabilitate publică.

UAV își consolidează astfel angajamentul de a fi o universitate stabilă, dar deschisă schimbării; ancorată în comunitate, dar conectată european; orientată spre student, dar exigentă în calitate; preocupată de cercetare, inovare și transfer tehnologic; responsabilă financiar și social. Reușita strategiei depinde de participarea întregii comunități academice și de capacitatea de a transforma obiectivele în acțiuni concrete, monitorizate și asumate.

Prin implementarea acestei strategii, Universitatea „Aurel Vlaicu” din Arad poate deveni un reper regional de educație universitară relevantă, cercetare aplicativă, parteneriat comunitar și dezvoltare instituțională sustenabilă.

Rector,

Dr. Habil. Ramona LILE