

PLAN MANAGERIAL

pentru candidatura la funcția de
Rector al Universității „Tibiscus” din Timișoara
pentru mandatul academic 2016-2020

Conf.univ.dr. Corina MUȘUROI

TIMIȘOARA
2016

Introducere

Prezentul plan managerial este conceput ca document al dosarului de candidatură la funcția de rector al Universității „Tibiscus” din Timișoara și exprimă viziunea proprie asupra strategiei de dezvoltare a universității, construită pe baza experienței acumulate în funcția de rector al universității în perioada 2012-2016, în contextul provocărilor și priorităților care marchează învățământul universitar românesc și european în prezent.

Planul managerial are la bază documente de referință privind politica de dezvoltare a învățământului universitar în contextul european al dezvoltării sale și anume:

- Legea 1/2011 - Legea Educației Naționale, modificată și actualizată;
- Carta Universității Politehnica Timișoara;
- Proiectul „Internaționalizarea învățământului superior din România” elaborat de UEFISCDI;
- Strategia „Europa 2020”.

I. Misiunea Universității „Tibiscus” din Timișoara

Conform legii, Universitatea „Tibiscus” din Timișoara este o instituție de învățământ superior, persoană juridică de drept privat și de utilitate publică, parte a sistemului național de învățământ.

Universitatea funcționează potrivit principiului autonomiei universitare, bazat pe cadrul legal conferit de Constituția României, Legea Educației Naționale, Carta Universității 2012 și reglementările proprii.

Universitatea este membră a Alianței Universităților pentru Democrație (AUDEM), este membră a Asociației Universităților Europene (AUE) și a comunității europene Erasmus, prin dobândirea Chartei Erasmus în anul 2007 și în 2013. Rectorul Universității este membru al Consiliului Național al Rectorilor (CNR).

Adoptarea Cartei 2012 a Universității „Tibiscus” din Timișoara a reprezentat un pas important în modernizarea structurii universității, conform cerințelor impuse de revoluționarea învățământului superior românesc. Structurile de conducere s-au modificat, raportul dintre acestea este stabilit de Carta universitară 2012 astfel că, sistemul de conducere a fost adaptat noilor reglementări. În acest context, din poziția de rector voi acționa astfel încât noul proces de conducere să fie operațional și să existe relații de colaborare armonioase între structurile universității.

Conform Cartei, misiunea *Universității* constă în:

- a) promovarea învățării, educației, cunoașterii și științei, prin activități didactice și de cercetare în beneficiul societății, dezvoltarea liberă, integrală și armonioasă a individualității umane, formarea unor personalități autonome,

- educarea spiritului antreprenorial, a participării cetățenești active în societate, incluziune socială și angajare pe piața muncii;
- b) furnizarea unei oferte educaționale de nivel internațional, prin programe de studii universitare, postuniversitare, de formare continuă și alte forme de educație, de înaltă calitate, care să contribuie la generarea unei resurse naționale competitive, capabile să acționeze și să se adapteze eficient la realitățile societății actuale și viitoare;
 - c) susținerea fermă a procesului de dezvoltare economică, socială, științifică și culturală a comunității locale, regionale și naționale prin implicare directă, în acord cu nevoile și solicitările acestora;
 - d) promovarea unui învățământ orientat spre creativitate, bazat pe competențe și abilități de utilitate directă pentru societate;
 - e) promovarea unui învățământ centrat pe student.

Obiectivele *Universității* sunt:

- a) asigurarea oportunităților de învățare și cercetare prin oferta educațională a facultăților componente, la nivel de studii universitare, postuniversitare și alte forme de educație și formare profesională;
- b) promovarea cunoașterii teoretice și aplicative, prin activitate didactică, de cercetare și prin alte mijloace, la standarde înalte de calitate, precum și crearea de facilități corespunzătoare acestui scop;
- c) afirmarea *Universității* în spațiul învățământului superior și promovarea acesteia ca instituție de învățământ atractivă pentru studenți și cadre didactice, din țară și din străinătate;
- d) garantarea libertății academice și utilizarea liberă a cunoștințelor.

II. Prezentarea *Universității*

la nivelul anului 2016, care a stat la baza elaborării planului managerial 2016 - 2020.

Universitatea „Tibiscus” din Timișoara este singura universitate privată acreditată din centrul universitar Timișoara, organizând programe de studiu ce vin să completeze oferta celor patru mari universități de stat acreditate din localitate.

Înființată în anul 2002, Universitatea „Tibiscus” din Timișoara este o universitate tânără care are ca activitate principală cea de învățământ superior și funcționează cu asumarea a *două roluri importante*:

- este furnizor de învățare care promovează educația centrată pe student, pe deservirea nevoilor de cunoaștere și formare ale acestuia,
- susține mediul socio-economic prin formarea forței de muncă și prin rezultatele cercetărilor teoretice și aplicative.

Ca urmare a reformării și reorganizării sistemului național de învățământ superior, universitatea organizează, prin facultățile sale, programe de studiu de licență și masterat, corespunzătoare nivelelor EQF 6 și 7, având implementat

sistemul creditelor transferabile ca bază a procesului de recunoaștere a activităților de educație, desfășurate în instituție sau universitățile partenere.

Universitatea a realizat descrierea calificărilor oferite de programele de studii organizate în conformitate cu Cadrul național al calificărilor, prin documente standardizate la nivel național care oferă claritate, transparență și probează calitatea procesului didactic în vederea obținerii calificării.

Clasificarea universităților românești realizată la nivel național în anul 2011, a plasat Universitatea „Tibiscus” din Timișoara în categoria universităților centrate pe educație, categorie din care fac parte majoritatea universităților private din România. Universitățile private au luat naștere după anul 1990, sub forma de programe de studii organizate de fundații sau asociații. Odată cu stabilirea cadrului legislativ de funcționare, aceste programe s-au desprins de instituțiile în care au fost inițiate, devenind universități cu independență juridică și autonomie, conform legii.

Activitățile de cercetare au început să se dezvolte începând cu anul 2006, an de apariție a Metodologiei de asigurarea a calității în învățământul superior, dar au cunoscut o dezvoltare semnificativă, atât din punct de vedere științific, cât și al atragerii de resurse materiale, în perioada 2012-2016.

Universitatea deține în prezent calificativul *Incredere limitată*, obținut atât la vizita de evaluare instituțională din 2013, cât și la vizita ARACIS din 2015. Subliniez, însă, că nivelul performanțelor înregistrate de la o vizită la cealaltă a fost unul important. Acest lucru a fost dovedit de calificativul *Încredere* acordat de echipa de evaluatori în cadrul evaluării 2015, dar care a fost modificat, din motive pe care nu le cunoaștem, în ședința de avizare de la nivel central a instituției evaluatoare.

Din punct de vedere administrativ, în perioada 2012-2016 structura universității a cunoscut modificări semnificative, ce descriu tendința de restrângere cantitativă a activităților și de creștere calitativă a serviciilor oferite. Astfel, în perioada menționată au fost desființate două facultăți și două programe de studii, unul de licență, iar cel de-al doilea de masterat. Este important de arătat că, la nivelul anului 2016, universitatea funcționează cu toate programele de studii acreditate.

În paralel cu această evoluție a structurilor academice, instituția a suferit modificări ale compartimentelor și structurilor suport pentru studenți. Dintre acestea subliniez activitatea următoarelor structuri:

- **Centrul de formare continuă (CFC)** - responsabil de organizarea cursurilor de specializare și perfecționare adresate comunității locale. Cursurile acoperă domenii din toate facultățile universității.
- **Centrul de consiliere și orientare în carieră (CCOC)** - organizat de Facultatea de Psihologie prin cadrele didactice și studenții săi.
- **Comisia de recunoaștere și echivalare a studiilor (CRID)** - structura cu atribuții privind recunoașterea și echivalarea rezultatelor învățării parcurse în contexte formale sau non-formale, prin mobilități de studiu și plasamente sau prin parcurgerea parțială a unor programe de studiu în altă universitate.
- **Biroul de Programe, Proiecte Instituționale și Relații Internaționale** - structura care gestionează baza de date privind activitatea de cercetare științifică și de cercetare teoretic-aplicativă și contractuală a UTT.

III. Analiza SWOT a situației 2016 a Universității

Universitatea „Tibiscus” din Timișoara este o instituție de învățământ privată care s-a dezvoltat și a primit recunoașterea activității sale în comunitatea locală, pe parcursul a 25 de ani de activitate. Răspunzând cerințelor de educație, universitatea organizează programe de studii de licență și masterat, în interiorul celor 4 facultăți componente.

Elaborarea planului managerial pentru mandatul 2016-2020 a avut la bază analiza SWOT privind starea actuală a universității. Aceasta relevă factorii interni și factori externi care influențează starea instituției reprezentând punctele tari și punctele slabe ale analizei și oportunitățile respectiv pericolele venite din partea mediului extern organizației.

	Puncte tari	Puncte slabe
Factori interni	<ol style="list-style-type: none">1. Menținerea statutului de universitate privată acreditată, singura universitate de acest tip din centrul universitar.2. Organizarea de programe de studii în domenii de specializare variate, în concordanță cu piața muncii.3. Organizarea activităților didactice după un program flexibil, adaptat la nevoile studenților. Orarul zilnic este cuprins în intervalul 9-22.4. Existența unui corp profesoral calificat, cu experiență în activitatea din învățământul superior.5. Colaborarea cu mediul socio-economic pentru organizarea activităților didactice, îndeosebi a celor de natură practică.6. Existența unui parteneriat student-universitate dezvoltat în toate domeniile de activitate: didactică, de conducere, de evaluare a activității universitare.7. Stabilizarea numărului de studenți la cifra de 1000 de persoane/an universitar.	<ol style="list-style-type: none">1. Calificativul Încredere limitată obținut la evaluările instituționale ARACIS din 2013-2015.2. Numărul relativ mic de studenți înscriși la studii/an universitar, în raport cu cheltuielile privind funcționarea optimă și la standarde de calitate a universității.3. Dificultăți în susținerea financiară a programelor și proiectelor de cercetare care nu beneficiază de prefinanțare.4. Dificultăți privind angajarea de cadre didactice tinere pe posturi de asistent universitar.5. Concurența universităților de stat privind organizarea admiterii în anul I în condițiile scăderii semnificative a numărului de candidați la examenul de admitere la programele de studii.6. Numărul mic de persoane care au parcurs cursurile de formare continuă organizate de universitate.7. Numărul mic de proiecte implementate de universitate în ultimii doi ani.

	<p>8. Organizarea de cursuri de inițiere/specializare/perfecționare pentru comunitatea locală.</p> <p>9. Derularea unor proiecte instituționale cu atragerea de fonduri, altele decât taxele studențești.</p> <p>10. Creșterea calitativă a activității corpului profesoral și a bazei materiale din două facultăți ale universității, reflectată de calificativul <i>Încredere</i>, acordat în urma evaluării ARACIS.</p> <p>11. Funcționarea universității în spații proprii, ca urmare a achiziției de imobile, cu economisirea consecutivă a resurselor financiare ale universității.</p>	<p>8. Numărul relativ mic de lucrări științifice indexate în baze de date internaționale, raportat la numărul de cadre didactice ale programelor de studii.</p> <p>9. Numărul mic de proiecte /contracte de cercetare ale universității/cadrelor didactice.</p> <p>10. Numărul mic de contracte încheiate cu mediul socio - economic.</p> <p>11. Lipsa unui amfiteatru de capacitate mare, pentru activități ale cadrelor didactice și studenților</p>
--	---	--

	Oportunități	Pericole
Factori externi	<p>1. Lipsa unei concurențe din partea ofertei educaționale private.</p> <p>2. Existența a numeroase parteneriate între universitate și instituții de învățământ, cercetare sau mediu socio-economic din țară și din străinătate care oferă premisele necesare pentru dezvoltarea în parteneriat a activităților didactice și de cercetare.</p> <p>3. Activitate bine dezvoltată prin programe de tip Erasmus, îndeosebi mobilități ale studenților și cadrelor didactice, cu creștere esențială de la un an la altul.</p> <p>4. Proiecte regionale și strategice din competiții naționale și internaționale câștigate în competițiile deschise pentru finanțare.</p> <p>5. Dezvoltarea ofertei educaționale care are ca grup țintă alte categorii de solicitanți.</p>	<p>1. Numărul în scădere a candidaților la studii universitare prin dificultatea dovedită în ultimii 2 ani, de promovare a examenului de bacalaureat.</p> <p>2. Scăderea semnificativă a resurselor financiare ale universității, ca urmare a scăderii populației de studenți, fapt care afectează activitatea didactică, de cercetare și administrativă și poate conduce la restrângerea activității.</p> <p>3. Renunțarea la studii în anii mari a studenților care întâmpină dificultăți în achitarea taxelor de studii.</p> <p>4. Frecvența scăzută la cursuri și rezultate slabe în pregătirea profesională a studenților angajați cu normă întreaga pe perioada cursurilor.</p> <p>5. Activitate scăzută de cercetare științifică a cadrelor didactice care prestează și alte activități, în afara normei didactice, pentru creșterea</p>

<p>6. Organizarea de activități terțiare – servicii de specialitate oferite comunității locale, având la bază expertiza cadrelor didactice ale universității.</p> <p>7. Organizarea de activități aducătoare de profit prin Asociația ce funcționează în sprijinul universității.</p> <p>8. Numărul mare de firme din localitate și zona limitrofă care ar putea fi interesate în dezvoltarea activităților de educație universitară.</p>	<p>veniturilor proprii.</p> <p>6. Taxele mari ale studiilor doctorale care scad numărul de cadre calificate la nivel de doctorat.</p> <p>7. Lipsa totală a comunicării dintre mediu de formare-calificare (liceu-universitate) și mediul de angajare (instituții din mediul socio-economic). Este un fenomen al societății, independent de universitate la momentul actual.</p> <p>8. Lipsa unei culturi privind sprijinirea calității în învățământul superior, în rândul societăților din mediul socio-economic.</p>
---	--

IV. Obiectivele de dezvoltare pentru perioada 2016-2020

Având în vedere analiza SWOT a situației actuale a Universității consider că strategia de dezvoltarea a universității trebuie să vizeze următoarele obiective:

1. Formarea de specialiști calificați, cu potențial creativ și inovativ, capabili să se adapteze la dinamica pieței muncii.

Se urmărește astfel trecerea de la acumulare teoretică a unui volum mare de cunoștințe la formarea capacității de utilizare a acestora, definită ca know-how și know-where. Absolventul trebuie să dobândească, prin procesul de învățare, competențele specifice domeniului de activitate precum și competențele transversale necesare pentru dezvoltarea personală continuă și integrare pe piața muncii.

Acest obiectiv vizează:

- creșterea atractivității programelor de studii prin descrierea calificărilor prin cunoștințele, abilitățile și competențele dobândite, din perspectiva competitivității de pe piața muncii;
- creșterea nivelului profesional al studenților în timpul perioadei de pregătire universitară, reflectată prin performanțe superioare la locul de muncă a celor angajați în timpul facultății;
- diminuarea abandonului școlar, indiferent de cauza lui – financiară, organizatorică, insatisfacție profesională;
- consolidarea comunicării dintre student și profesor pentru satisfacerea nevoii de cunoaștere, inclusiv legată de rezolvarea de probleme de la locul de muncă pentru studenții angajați;
- creșterea gradului de angajabilitate a absolvenților programelor de studii.

Pentru atingerea acestui obiectiv am identificat următoarele priorități:

- Inițiere de programe de studii noi, mai ales la nivel II, ciclul de masterat, cu orientare interdisciplinară, corelate cu cerințele de formare de pe piața muncii.
- Descrierea calificării pentru fiecare dintre programele de studiu, de licență sau masterat cu definirea competențelor profesionale și transversale dobândite prin parcurgerea acestor programe; armonizarea cu cerințele precizate de angajatori.
- Proiectarea procesului educațional respectiv a planurilor de învățământ în colaborare cu reprezentanții mediului socio-economic astfel încât rezultatele învățării să determine cunoaștere ca ansamblu de competențe și abilități dobândite prin parcurgerea programului de studiu.
- Crearea sistemului de tip consorțiu în care universitatea să organizeze activitățile didactice în parteneriat cu instituțiile din mediul economic. Scopul este acela de a crea medii de învățare non-formale și informale pentru studenți, pentru dezvoltarea gândirii logice, critice, a capacității de analiză și adaptare la situații noi.
- Facilitarea accesului transnațional la educație, prin organizarea mobilităților de studiu și de plasament, coroborat cu perfecționarea procedurilor de recunoaștere a perioadelor de studii și de practică studentescă.

2. Promovarea principiului Educației permanente – învățarea pe tot parcursul vieții - prin organizarea activităților de învățare pentru membrii comunității locale de toate vârstele. În acest scop, oferta educațională se va extinde și va cuprinde cursuri de specializare și perfecționare în domeniile în care sunt organizate programele de studii universitare.

Acest obiectiv vizează:

- Creșterea numărului de persoane care apelează la serviciile de educație ale universității.
- Creșterea vizibilității universității în comunitatea locală cu scopul de a fi percepută ca instituție formatoare de specialiști, de calificare și recalificare indiferent de vârsta solicitantului.
- Stabilirea și consolidarea legăturilor cu instituțiile din mediul socio-economic, a parteneriatelor pentru formare profesională continuă.
- Dobândirea de venituri suplimentare care să mărească veniturile obținute de universitate din taxele de studiu ale studenților.
- Creșterea veniturilor cadrelor didactice ale universității, prin plata cursurilor de calificare, specializare, perfecționare organizate de universitate.

Pentru realizarea acestui obiectiv se va urmări:

- Realizarea unei analize de tip cerere – ofertă, pentru identificarea nevoilor de cunoaștere, a competențelor și abilităților solicitate de angajatori sau necesare întreprinzătorilor pentru a-și derula activitățile proprii.
- Acreditarea cursurilor de specializare-perfecționare care vin să răspundă nevoii de formare profesională continuă.
- Formarea continuă a cadrelor didactice a universității, prin participarea la cursuri de perfecționare, realizarea mobilităților transnaționale de formare profesională.
- Crearea unui program propriu de monitorizare a inserției pe piața muncii a absolvenților universității.

3. Dezvoltarea activității publicistice, de cercetare științifică și contractuală

Universitatea „Tibiscus” din Timișoara este o instituție de învățământ superior centrată pe educație, în care activitatea de cercetare științifică este o condiție de creștere a calității a resursei umane din universitate, studenți și cadre didactice, precum și a procesului didactic.

Acest obiectiv vizează:

- creșterea calitativă a activităților didactice, prin rezultatele documentării, studiilor și a cercetărilor realizate de cadrele didactice din universitate;
- recunoașterea națională și internațională a calității personalului didactic și de cercetare prin includerea în board-urile manifestărilor științifice de prestigiu, afilierea la asociații profesionale de renume, nominalizarea în reviste și publicații de specialitate, etc.;
- creșterea vizibilității și a recunoașterii valorice, naționale și internaționale a universității;
- creșterea calității activităților terțiare oferite societății: servicii, expertize, consultații de specialitate;
- creșterea nivelului de expertiză a personalului didactic și de cercetare.

În acest scop se vor realiza următoarele:

- Identificarea de resurse pentru creștere a infrastructurii și a finanțării activității de cercetare științifică, producție literară și artistică.
- Intensificarea colaborărilor în interiorul parteneriatelor naționale și transnaționale universitare, în ceea ce privește cercetarea științifică, activitatea publicistică și de creație artistică.
- Creșterea valorii și a vizibilității manifestărilor științifice și a publicațiilor universității prin internaționalizarea board-urilor științifice, a colectivelor de redacție și de recenzie.

- Crearea unui sistem coerent și instituționalizat de valorificare a cercetării științifice și a creației literare și artistice, specific fiecărui domeniu al programelor de studii.

4. Dezvoltarea activităților terțiare în universitate

Activitățile terțiare sunt activitățile care pot fi organizate de către universitate, în afara celor didactice și de cercetare, cum sunt: prestarea de servicii, consultanță, expertiză, design și asistenta în domeniul programelor de studii organizate de universitate. Acest tip de activități au ca scop transferul de cunoaștere și expertiză către mediul socio-economic, identificarea de locuri de muncă pentru absolvenți și atragerea de fonduri pentru susținerea activităților didactice și de cercetare ale universității.

Acest obiectiv vizează:

- Crearea și dezvoltarea parteneriatelor de tip universitate - instituții din mediul socio-economic.
- Dezvoltarea instituțiilor din comunitatea locală prin transfer de cunoaștere și expertiză dinspre universitate spre mediul socio-economic.
- Obținerea de venituri suplimentare care să susțină activitatea programelor de studii.
- Creșterea gradului de angajabilitate a absolvenților programelor de studii prin identificarea de locuri de muncă în instituțiile beneficiare.
- Recrutarea de candidați pentru cursurile de formare continuă din rândul angajaților instituțiilor beneficiare.
- Identificarea de posibile locuri de practică a studenților prevăzută în planurile de învățământ ale programelor de studii.

Realizarea acestui obiectiv se va face prin:

- Identificarea beneficiarilor și crearea parteneriatelor în interiorul cărora să funcționeze mecanismul cererii și ofertei de activități terțiare.
- Proiectarea activităților didactice aplicative și de cercetare astfel încât serviciile oferite să fie intricate cu aceste activități.
- Participarea tuturor resurselor umane ale universității în realizarea activităților terțiare, cadre didactice, studenți și personal administrativ.

5. Dezvoltarea infrastructurii și a bazei materiale a universității

Este o cerință necesară pentru asigurarea calității procesului de învățământ și cercetare.

Universitatea „Tibiscus” din Timișoara este o universitate privată a cărei principală sursă de venit este reprezentată de taxele studenților. În contextul în care se înregistrează la nivel național o scădere a numărului de studenți, Universitatea trebuie să identifice alte surse de venit, în concordanță cu misiunea asumată și cu rolul său în societate.

Acest obiectiv urmărește:

- diversificarea laboratoarelor universității în corelație cu cerințele programelor de studii;
- dezvoltarea sistemului informatic al universității, ca bază a activității didactice, de cercetare și a activității didactice;
- creșterea calității procesului didactic prin achiziția de materiale didactice de ultimă generație;
- dotarea cu aparatura necesară pentru introducerea tehnologiilor moderne de învățare de tip e-learning, blended learning, etc.

Realizarea acestuia se va realiza prin:

- Creșterea numărului de studenți și de beneficiari ai cursurilor de specializare și perfecționare organizate de universitate.
- Obținerea de fonduri prin proiecte finanțate prin programe naționale și internaționale, câștigate prin competiție.
- Creșterea numărului de proiecte aplicate în cadrul licitațiilor de proiecte organizate de autoritățile locale, primărie și prefectură.
- Atragerea de sponsorizări prin activități desfășurate în parteneriate cu mediul de afaceri din comunitatea locală și regională.
- Dezvoltarea activităților terțiare și de valorificare a rezultatelor cercetării prin identificarea cererii de servicii și expertiză din mediu socio-economic.

V. Obiective specifice pentru mandatul 2016-2020

1. Managementul universitar

Legătura strânsă dintre universități și competitivitatea economică la nivel regional determină dezvoltarea economică regională și a sistemelor regionale inovatoare.

Universitățile sunt forța determinantă pentru creșterea economică a unei regiuni și cheia pentru supraviețuirea într-o economie din ce în ce mai competitivă și globalizată. Provocările pe care universitățile le întâmpină definesc modul în care ele trebuie să fie conduse pentru a răspunde flexibil și rapid.

1.1. Principiile acțiunilor manageriale 2016-2020

- Exercițarea unui management vizionar, care să acționeze pro activ și nu reactiv;
- Exercițarea unui management participativ, care să promoveze un climat de colaborare deschisă, bazat pe principii etice și morale, conducând la performanța universitară;
- Realizarea unui management colaborativ și transparent;
- Exercițarea unei management bazat pe obiective asumate și urmărite la fiecare nivel de decizie.

1.2. Obiectivele managementului universitar

1. Optimizarea structurii administrativ-funcționale a Universității și a utilizării resurselor sale, pe baza planurilor strategice și operaționale actualizate anual;
2. Descentralizarea sistemului decizional și a resurselor financiare până la nivelul departamentelor, însoțită de responsabilizarea directorilor de departament;
3. Reducerea birocrăției și asigurarea transparenței, prin simplificarea fluxurilor informaționale și a procedurilor aplicate;
4. Dezvoltate unei relații de parteneriat reale între studenți și cadrele didactice, cu accent pe implicarea studenților în actul decizional;
5. Susținerea și întărirea resursei umane a Universității, ca element primordial în creșterea capacității instituționale și în dezvoltarea sa sustenabilă.

1.3. Obiectivele managementului calității

Acțiunile vizate pentru realizarea unui management al calității sunt:

- Reglementarea activităților prin proceduri clare și de concrete, aplicabile la toate nivelurile în universitate;
- Creșterea relevanței procedurilor de evaluare a calității a activităților didactice, de cercetare și administrative, la toate nivelurile și în toate structurile Universității, în conformitate cu prevederile legii privind asigurarea calității în educație;
- Monitorizarea și îmbunătățirea proceselor de evaluare, revizuire și dezvoltare a programelor de studiu, în vederea asigurării celor mai înalte standarde de calitate;

1.4. Informatizarea

Realizarea unui serviciu informatic integrat, la nivel de universitate, care să poată răspunde în timp util și în mod complex solicitărilor interne și externe privind structura și caracteristicile funcționale de ansamblu și de moment ale universității.

Se va implementa sau se va revizui, după caz:

- a) gestionarea integrată a studenților și a rezultatelor lor profesionale;
- b) gestionarea resurselor umane: cadre didactice, cercetători și personal academic;
- c) gestionarea informațiilor privind rezultatele activității didactice și de cercetare;
- d) gestionarea achizițiilor de produse și servicii în universitate;
- e) gestionarea integrată a spațiilor și a orarului de desfășurare a activităților didactice;
- f) gestionarea bazei materiale și infrastructurii universității în scopul asigurării resurselor pentru activitatea de cercetare și cea didactică, dar și pentru generarea de venituri proprii;
- g) managementul financiar-contabil general al universității.

2. Procesul de învățământ

2.1. Obiectivele privind dezvoltarea procesului de învățământ sunt:

1. Creșterea calității educației la nivelul celor două cicluri organizate de universitate, licență și masterat, prin oferirea unor programe de studiu moderne, inovatoare, adaptate nevoii de cunoaștere a studentului, care să ofere un proces educațional creativ, de tip formativ, centrat pe rezultatele învățării și pe crearea de competențe profesionale și transversale, și care conțin cele mai noi cunoștințe generate de către componenta de cercetare a universității;
2. Modernizarea procesului didactic prin utilizarea pe scară largă a celor mai noi tehnologii educaționale;
3. Creșterea preocupării pentru dezvoltarea și susținerea unor programe de studiu și a unor servicii educaționale la nivel postuniversitar și de formare continuă de înaltă calitate.

2.2. Activitățile suport de realizare a obiectivelor

- susținerea preocupării tuturor departamentelor și facultăților Universității „Tibiscus” din Timișoara pentru accesarea către categoriile superioare de ierarhizare a programelor de studii organizate;
- trecerea de la un act didactic bazat pe reproducerea de cunoștințe la unul bazat pe crearea de cunoștințe, într-un parteneriat profesor-student;
- sprijinirea departamentelor în scopul asigurării unui proces educațional de calitate, prin continua actualizare a lucrărilor de laborator și a proiectelor, în vederea compatibilizării lor cu viziunea de pe piața educațională globală și a mediului socio-economic;
- preocuparea pentru continua modernizare a conținutului procesului de învățământ, prin ajustarea planurilor de învățământ și a programelor analitice, în sensul restructurării și alinierii permanente la standardele și cerințele în continuă evoluție a sistemului de învățământ și pieței muncii;
- sprijinirea dezvoltării domeniilor de studiu moderne, precum și a unor specializări în acord cu dinamica socio-economică și cu cererea de specialiști pe piața muncii;
- corelarea programelor de studiu de la nivel licență și master pentru asigurarea coerenței curriculare;
- introducerea de cursuri de antreprenoriat pentru studenți, pentru a facilita inserția acestora pe piața muncii și ca angajatori, nu doar ca și angajați;
- introducerea de cursuri de metode de cercetare și proprietate intelectuală pentru toți studenții, pentru a facilita atragerea acestora spre cercetarea științifică;
- susținerea desfășurării unor programe de studii masterale moderne, interdisciplinare, realizate în colaborare regională sau internațională. Acestea se vor finaliza prin acordarea de diplomă dublă sau de diplomă multiplă;
- încurajarea mobilităților internaționale pentru predare și învățare, atât pentru cadre didactice cât și pentru studenți, ca element important al afirmării universității în spațiul educațional național și european;



- dezvoltarea de programe de studii atractive și implicarea mediului economic în organizarea acestor programe pentru creșterea gradului de ocupare a capacității de școlarizare;
- crearea de consorții educaționale între facultăți și instituțiile mediului socio-economic care să permită transferul de know-how și know-where prin mediile de învățare non-formale și informale.

3. Cercetarea științifică

3.1. Obiectivele activității de cercetare științifică și creație artistică

- a. Transformarea Universității „Tibiscus” din Timișoara într-o instituție recunoscută în domeniul cercetării-dezvoltării, care să asigure cadrul optim de manifestare cadrelor didactice și studenților în activitatea lor de cercetare;
- b. Atragerea de fonduri prin proiecte și contracte de cercetare;
- c. Creșterea ponderii de implicare în activitatea de cercetare a studenților masteranzi și valorificarea rezultatelor prin lucrări de finalizare a programelor de studii.

3.2. Acțiunile ce vin să susțină realizarea acestor obiective sunt:

- susținerea financiară de către Universitatea „Tibiscus” din Timișoara, a proiectelor finanțate din Fonduri Structurale sau transfrontaliere aflate în desfășurare, până la rambursarea cheltuielilor efectuate de către autoritatea finanțatoare;
- susținerea prin sprijin financiar parțial sau integral, după caz, a activității de publicare a rezultatelor cercetării în reviste publicate în străinătate și în volumele conferințelor internaționale de prestigiu;
- susținere prin sprijin financiar parțial sau integral, după caz, a activității de publicare a rezultatelor cercetării în reviste publicate în străinătate și în volumele conferințelor,
- sprijinirea cadrelor didactice care publică articole cotate ISI, prin plata cheltuielilor aferente (taxe de publicare, taxe de înregistrare la conferințe, costurile deplasării, etc.) din venituri proprii Universității „Tibiscus” din Timișoara;
- stimularea depunerii de aplicații pentru proiecte de cercetare naționale și internaționale, prin introducerea unor criterii corespunzătoare de recunoaștere a acestora în grilele de evaluare a cadrelor didactice și cercetătorilor;
- încurajarea activităților desfășurate în *echipe interdisciplinare de cercetare*, prin sprijinirea accesului tuturor cadrelor didactice și cercetătorilor la infrastructura proprie, precum și la infrastructura partenerilor din țară sau din străinătate pe baza unor acorduri, convenții de colaborare sau de parteneriat;
- sprijinirea organizării în Universitatea „Tibiscus” din Timișoara de conferințe internaționale, în special acolo unde publicația facultății are o cotație atractivă pentru participanți;

- internaționalizarea colectivelor redacționale și de recenzie;
- realizarea unei baze de date on-line pentru realizarea și actualizarea raportărilor referitoare la cercetarea științifică, cu scopul de a cunoaște realitatea la zi și de a putea raporta rapid și exact datele privitoare la această activitate;
- repartiția sarcinilor în universitate astfel încât activitatea administrativă să nu aducă prejudicii timpului ce trebuie alocat cercetării, în cazul cadrelor didactice care dețin responsabilități de acest gen.

4. Resursele umane

4.1. Obiective de dezvoltare a resurselor umane:

1. majorarea veniturilor nete ale personalului de cercetare, didactic și administrativ, prin atragerea de fonduri suplimentare din activități de cercetare, consultanță, servicii și asistență de specialitate, etc;
2. dezvoltarea resursei umane prin elaborarea unor planuri de dezvoltare a carierei a personalului academic și de cercetare, consilierea tinerilor în realizarea acestor planuri și introducerea mentorilor;
3. dezvoltarea unui plan de pregătire constantă și continuă a personalului didactic și de cercetare, de participare activă la activități de formare continuă în vederea creșterii performanțelor profesionale;

4. 2. Activitățile suport pentru realizarea obiectivelor:

- reactualizarea grilelor interne de evaluare a personalului didactic și de cercetare;
- definirea clară a fișei postului pentru personalul didactic și administrativ, pentru asigurarea transparenței încercării și pentru utilizarea eficientă a resursei umane
- optimizarea Organigramei și schemei de personal;
- acordarea de salarii diferențiate în funcție de performanță la toate categoriile de personal;
- asigurarea posibilităților de promovare pentru toți cei care satisfac grila internă a universității, precum și cea stabilită la nivelul sistemului național de învățământ;
- sprijinirea procesului de abilitare a cadrelor didactice și de cercetare;
- măsuri în vederea respectării *Codului deontologic și de etică* al universității;
- colaborarea cu *Adunarea oamenilor muncii* pentru negocierea și semnarea contractului colectiv de muncă, precum și în alte tematici care vizează problemele de personal;
- respectarea principiului de diversitate, șanse egale, dreptate socială, corectitudine și de prestigiu al valorii umane.

5. Managementul financiar și al bazei materiale

5.1. Obiective:

- a. Atragerea de resurse financiare în vederea dotării laboratoarelor proprii, achiziției de materiale și echipamente necesare în procesul didactic și de cercetare.
- b. Realizarea unui management performant al bazei materială, analiza periodică a rentabilității activităților, utilizarea transparentă și responsabilă a fondurilor.
- c. Orientarea resurselor financiare disponibile spre achiziționare de noi echipamente performante pe baza utilizării flexibile și eficiente a infrastructurii didactice și de cercetare.

5.2. Acțiuni suport:

1. Atragerea de venituri inclusiv prin activități terțiare, astfel încât resursele financiare ale universității să nu se limiteze doar la taxele de studiu, ci să vizeze și alte surse cum sunt:
 - a. dobânzi, donații, sponsorizări;
 - b. granturi, proiecte, contracte și finanțări acordate pe bază de competiție;
 - c. fonduri provenite din valorificarea rezultatelor cercetării și inovării;
 - d. fonduri rezultate din prestări de servicii;
 - e. fonduri atrase prin programe ale Uniunii Europene.
2. Revizuirea regulamentelor și procedurilor de management financiar.
3. Actualizarea permanentă a bazei de date financiar contabilă.

6. Relații internaționale

6.1. Obiective:

- a. Internaționalizarea activităților serviciilor educaționale oferite studenților.
- b. Participarea universității la rețele internaționale de activități didactice și cercetare, cu scopul de a crește calitatea procesului de educație și cercetare.
- c. Creșterea capacității studenților de integrare pe piața europeană a muncii, în sisteme sociale diferite de cel din România.
- d. Creșterea recunoașterii internaționale a universității și a vizibilității produselor sale de cercetare.

6.2. Colaborarea internă și internațională va fi promovată prin următoarele acțiuni:

- creșterea eforturilor de internaționalizare a Universității „Tibiscus” din Timișoara, prin colaborarea cu universități din spațiul european și nu numai;
- sprijinirea prioritară a proiectelor de colaborare internațională care conduc către programe de studiu de tip diplomă dublă sau diplomă-multiplă;

- susținerea mobilităților studenților și cadrelor didactice, prin intermediul diverselor proiecte internaționale disponibile;
- susținerea mobilității cercetătorilor, prin stabilirea de parteneriate, de tip ERASMUS;
- atragerea de personalități marcante din străinătate spre colaborarea cu Universitatea „Tibiscus” din Timișoara și acordarea unor titluri de *Profesor Honoris Causa* celor cu merite deosebite în promovarea relațiilor de colaborare;
- înființarea *Centrului de Consiliere și Orientare Profesională a Studenților* pentru ghidarea parcursului profesional al studenților pe durata studiilor;

7. Relația cu studenții

7.1. Obiectivele urmărite sunt:

- a. dezvoltarea parteneriatului student-universitate în toate domeniile de activitate, didactic, de cercetare, administrativ,
- b. creșterea ofertei și a calității serviciilor pentru studenții Universității „Tibiscus” din Timișoara, de la suportul academic și de orientare până la problemele administrative (școlarizare, taxe);
- c. dezvoltarea colaborării cu ligile studențești din țară și implicarea activă a acestora în activitățile Universității „Tibiscus” din Timișoara;
- d. implicarea în activități extra-academice pentru studenți.

7.2. Acțiunile suport:

- implicarea activă a studenților în toate activitățile Universității „Tibiscus” din Timișoara, cât și în actul decizional;
- îmbunătățirea accesului la resurse academice oferite prin intermediul Bibliotecii Centrale a Universității „Tibiscus” din Timișoara, în special prin organizarea în noul spațiu al Bibliotecii, precum și de acces la resurse bibliografice informatice, online
- sprijinirea participării studenților la concursurile profesionale și realizarea unora în cadrul Universității „Tibiscus” din Timișoara;
- organizarea unor competiții sportive locale, regionale, naționale, interuniversitare (atletism, ciclism, fotbal, handbal, baschet, volei, tenis etc.) pentru studenți;
- sprijinirea activităților sportive ale Asociației Sportive Tibiscus;
- organizarea unor activități culturale specifice studenților;
- implicarea studenților și a cadrelor didactice în promovarea tradițiilor multiculturale și multietnice ale zonei, respectiv ale Timișoarei.

8. Imagine și comunicare

Brand-ul Universității „Tibiscus” din Timișoara, împreună cu toate elementele grafice constitutive, trebuie promovate cu consecvență, atât prin mediul on-line, cât și prin materiale scrise sau specifice altor media, cel puțin în limba engleză, pe lângă limba română.

Comunicarea și informarea atât în interior, cât și în exterior a activităților Universității „Tibiscus” din Timișoara, corelată și realizată profesionist, va contribui la întărirea identității acesteia.

8.1. Obiective urmărite:

- a) Crearea sentimentului de apartenență la *brand-ul Tibiscus*, atât în rândul studenților și angajaților actuali, cât și în rândul foștilor absolvenți și angajați.
- b) Întărirea mărcii *Tibiscus* prin acțiuni concrete și convergente de imagine: materiale scrise de promovare, site web universitate, departamente, facultăți și centre, materiale audio-vizuale, prezență în media locală, națională și internațională, seminarii și conferințe etc.
- c) Comunicarea justă și corectă atât în interiorul universității, cât mai ales în exterior.

8. 2. În vederea îndeplinirii obiectivelor propuse voi acționa prin:

- Promovarea universității în scopul atragerii de studenți străini și de parteneriate de cercetare;
- Popularizarea imaginii universității în liceele din România, în scopul atragerii de studenți din toate regiunile țării;
- Actualizarea paginilor web ale Universității și facultăților. Toate site-urile vor avea informații în limba română și în limba engleză.;
- Realizarea unui *Newsletter* electronic semestrial în limba română și în engleză, cu informații despre activitățile Universității „Tibiscus” din Timișoara;
- Menținerea legăturilor cu foștii absolvenți și angajați ai universității;
- Transmiterea informațiilor la nivel de universitate dar mai ales în exterior la nivel unitar și în respectarea Regulamentului Universității „Tibiscus” din Timișoara;
- Crearea unui *Birou de organizare evenimente*, care să eficientizeze și să organizeze diversele spații ale universității în care se pot organiza diverse acțiuni;
- Îmbunătățirea imaginii exterioare/interioare a universității, percepute de un nou venit în Universitatea „Tibiscus” din Timișoara, prin îmbunătățirea iluminatului exterior, a aspectului holurilor și a grupurilor sanitare, etc.

9. Relația cu comunitatea - afirmarea Universității ca nucleu de cercetare al comunității locale

Obiectivul urmărit: Crearea mediului de cercetare calitativ, care să definească Universitatea „Tibiscus” ca pol de cercetare al comunității locale prin concentrarea potențialului uman și financiar de cercetare asupra temelor de cercetare cu impact substanțial asupra calității procesului didactic și activităților prestate de universitatea în beneficiul instituțiilor din mediul socioeconomic.

Pentru atingerea acestui obiectiv se stabilesc următoarele activități specifice:

1. Definirea domeniilor strategice de cercetare, cu impact asupra activității didactice și de cercetare corespunzătoare domeniului programelor de studii organizate de universitate.
2. Descrierea riguroasă a modalităților de utilizare/implementare a rezultatelor cercetării științifice în activitatea didactică.
3. Definirea clară a modalităților de transfer a rezultatelor cercetării către instituțiile din mediul socio-economic.
4. Organizarea de manifestări științifice cu tematică corelată cu domeniile de cercetare definite la nivel de facultăți/universitate
5. Eficientizarea activității colectivelor de cercetare din cadrul Centrelor de cercetare ale facultăților universității prin măsuri organizatorice, administrative și susținerea financiară a activității .
6. Includerea universității în rețele internaționale universitare de cercetarea științifică (activitate publicistică) și cercetarea contractuală (proiecte în parteneriat).
7. Identificarea și dezvoltarea unei scheme de finanțare a activității de cercetare, bazat pe atragerea de fonduri în vederea :
 - Dezvoltării bazei materiale a cercetării
 - Susținerea activității de cercetare a cercetătorilor tineri din universitate în vederea susținerii, specializării, perfecționării acestora,
 - Identificarea de fonduri pentru alocarea de granturi proprii de cercetare, în vederea încurajării performanței cadrelor tinere (ex. sume de bani atrase prin sponsorizare, includerea în proiecte de cercetare, organizarea de mobilități de cadre didactice).

În vederea atingerii acestor obiective principalele măsuri sunt:

1. Definirea activității de control și monitorizare a activității științifice de către Consiliul Științific al universității. Consiliul Științific va avea rol de monitorizare a activității centrelor de cercetare ale facultăților.
2. Elaborarea unui regulament de cercetare, a codului cercetătorului.
3. Reorganizarea Centrelor de cercetare conform domeniilor de cercetare științifică identificate.
4. Atragerea studenților în activitatea de cercetare științifică, publicistică și contractuală.

5. Creșterea numărului de convenții de colaborare în domeniul cercetării cu universități, instituții de cercetare, firme, unități din mediul socio-economic.
6. Monitorizarea strictă a activității de cercetare a cadrelor didactice pentru creșterea numărului de articole publicate, a numărului de proiecte depuse și câștigate în cadrul competițiilor de proiecte, a contractelor de cercetare și de servicii încheiate de universitate cu instituțiile din mediul socio-economic.

10. Concluzii

Planul strategic de dezvoltare instituțională 2016-2020 conține indicatorii de performanță ai contractului de management încheiat între Senatul universitar și Rectorul universității, și se constituie ca anexă a acestuia. Planul strategic prezentat este avizat de către Consiliul de administrație al Universității „Tibiscus” din Timișoara și este aprobat de Senatul universitar.

Planul strategic de dezvoltare instituțională 2016-2020 va fi pus în aplicare pe perioada mandatului de 4 ani de către structurile și funcțiile de conducere a universității. Detaliile privind modul de îndeplinire a obiectivelor prezentate vor fi cuprinse în planurile operaționale anuale ale facultăților din cadrul universității.

Timișoara, 18.05.2016

Conf. univ. dr. Corina Mușuroi

