

# Plan strategic

Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca

Iunie 2012-Aprilie 2016



**Performanță prin colaborare și echilibru în diversitate**

Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca  
Memorandumului 28  
400114 Cluj-Napoca  
Tel. 0264 401200  
Fax. 0264 592055



# PLANUL STRATEGIC

AL UNIVERSITĂȚII TEHNICE DIN CLUJ-NAPOCA  
PENTRU PERIOADA IUNIE 2012 – APRILIE 2016

**„PERFORMANȚĂ PRIN COLABORARE ȘI ECHILIBRU ÎN DIVERSITATE”**

**Versiunea 1.2**  
**[august 2012]**



## 1. Misiunea Universității Tehnice din Cluj-Napoca

Misiunea autoasumată de către Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca în planul strategic anterior (2008-2011) s-a referit la dezvoltarea valorii în oameni, în procese și în produse, urmărindu-se realizarea la un înalt nivel de calitate a învățământului și cercetării științifice avansate, în domenii specifice, în context național și internațional, răspunzând necesităților dezvoltării intelectuale, profesionale și sociale a individului și progresului societății românești. În baza evoluțiilor din ultimii ani ai mediului în care universitatea trebuie să își deruleze activitatea, actuala echipă de management consideră necesară actualizarea **misiunii universității pentru perioada 2012-2016**, după cum urmează:

*În societatea bazată pe cunoaștere ce caracterizează spațiul european și internațional, Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca își propune să devină un jucător important la nivel național și internațional și dorește să contribuie la creșterea bunăstării cetățenilor și mediului socio-economic generând și transferând cunoștințe prin educație, cercetare științifică și inovare, precum și creând valoare adăugată în context internațional printr-o specializare inteligentă, care să aducă elemente de complementaritate și abordări de nișă în spațiul internațional al educației și cercetării științifice.*

**Accentul la nivelul misiunii** va trebui pus în următorii patru ani pe:

- cercetarea științifică avansată, cu vizibilitate internațională,
- inovare în colaborare cu agenții economici,
- orientarea mai accentuată a procesului de învățământ - licență, masterat, doctorat – înspre nevoile societății românești, dar și al societății internaționale
- deschiderea de noi forme de învățământ la nivel postuniversitar, inclusiv prin dezvoltarea învățământului on-line și a celui care are la bază standardele ocupaționale.

Punerea accentului pe aceste componente ale misiunii Universității Tehnice din Cluj-Napoca vine ca o necesitate obiectivă de creștere a nivelului veniturilor universității în mediul din ce în ce mai competitiv al formării resursei umane înalt calificate și care trebuie să se adapteze rapid la cerințele de pe piața forței de muncă națională și europeană.

## 2. Valorile majore în Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca

Misiunea Universității Tehnice din Cluj-Napoca se bazează pe următoarele **valori**:

- libertate academică,
- transparență decizională,
- solidaritate și colegialitate academică,
- profesionalism,
- spirit de inițiativă,
- egalitate de șanse,
- respectarea necondiționată a normelor de conduită și de acțiune în mediul universitar,
- atașamentul față de valorile academice,



- asigurarea unei calități superioare în tot ceea ce se întreprinde,
- spirit antreprenorial individual și de grup,
- diversitate în acțiune,
- asumarea responsabilității individuale și colective.

În mod special se va pune accentul pe *exelență, spirit antreprenorial, onestitate, transparență și muncă de calitate* ca și valori esențiale pentru îndeplinirea misiunii asumate de universitate în perioada 2012-2016.

### 3. Principiile directoare în Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca

Deciziile în cadrul Universității Tehnice din Cluj-Napoca se bazează pe principii larg acceptate de comunitatea academică. **Principiile directoare** susținute în cadrul universității sunt:

- integritatea,
- conducerea bazată pe principii, date și fapte,
- orientarea înspre studenți și nevoile societății,
- consecvența în finalizarea cu succes a fiecărui proiect,
- accentul pe calitate superioară ca principală prioritate,
- implicarea activă a întregului corp academic,
- obiectivitatea,
- încurajarea opiniei deschise,
- susținerea tuturor acelor care aduc contribuții importante la menținerea Universității Tehnice din Cluj-Napoca în categoria universităților de elită din România.

### 4. Poziționarea în context a Universității Tehnice din Cluj-Napoca (mai 2012)

Mediul universitar din România se află în fața unor transformări majore. Evenimentele din ultimul timp pe plan național demonstrează o schimbare de paradigmă în ceea ce privește modul în care universitățile trebuie să se raporteze la nevoile societății. Din momentul în care Ministerul Educației, Cercetării, Tineretului și Sportului a realizat clasificarea universităților și domeniilor de specializare s-a intrat practic în „era” competiției directe dintre universități pentru accesul la finanțarea publică de bază și complementară, la posibilitatea de a dezvolta programe de studiu în ciclurile superioare (masterat, doctorat, post-doctorat), la tipul și mărimea programelor de studiu. Toate acestea au consecințe asupra capacității universității de a asigura un nivel calitativ ridicat al activităților educaționale și de cercetare științifică. În plus, apar implicații majore asupra imaginii universității pe plan național și internațional, cu consecințe directe asupra numărului de studenți atrași și a parteneriatelor care se pot dezvolta atât în plan educațional cât și în ceea ce privește activitatea de cercetare științifică și dezvoltare tehnologică.

În acest proces de clasificare a universităților, ca o recunoaștere a valorii ei, Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca a intrat în clubul celor 12 universități din prima categorie valorică în România – universitățile de cercetare avansată și educație. Această poziție trebuie însă consolidată în anii care urmează, iar acest lucru implică o abordare mai eficace a activităților de cercetare științifică, de dezvoltare instituțională și de creștere a calității procesului educațional în toate aspectele sale.



În plus, ca urmare a evoluției nefavorabile a mediului economic și financiar din ultimii ani, societatea în general așteaptă de la mediul universitar o implicare mult mai vizibilă în plan social și economic. Piața forței de muncă caută absolvenți cu o orientare mult mai accentuată spre rezolvarea problemelor practice. Necesitatea orientării activităților de cercetare științifică înspre aspecte aplicative, care să conducă la parteneriate reale cu agenții economici, este demonstrată și de evoluția cerințelor de finanțare a granturilor din fonduri publice naționale, dar și a proiectelor finanțate de către Comisia Europeană. De asemenea, este tot mai pregnantă necesitatea întăririi colaborărilor cu mediul economic pentru creșterea calității procesului educațional.

Capacitatea din ce în ce mai redusă de susținere de către societate a învățământului în general, și a celui superior în special, va conduce la schimbări semnificative în ceea ce privește evoluția mediului universitar din România. Un aspect care emerge din acest context este necesitatea fuziunii universităților. În conformitate cu analizele Comisiei Europene, se justifică existența unei universități la 1 milion de locuitori. Din acest punct de vedere, putem spune că Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca a întreprins acțiuni pro-active în urma absorbției Universității de Nord din Baia Mare în martie 2012.

În fața acestor provocări trebuie acționat într-un mod nou, inteligent, care să asigure dezvoltarea în continuare a Universității Tehnice din Cluj-Napoca și consolidarea poziției câștigate de universitate de cercetare avansată și educație.

De asemenea, prin specificul său, Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca va trebui să fie creativă și în ceea ce privește oferta înspre mediul socio-economic, atât în planul instruirii, cât și în cel al serviciilor cu caracter de consultanță și de cercetare aplicativă și inovare, dar și în planul unor acțiuni cu caracter social, de informare și educare a societății. Creșterea capacității de inovare a societății românești depinde în mod hotărâtor de mediul universitar, iar Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca trebuie să demonstreze în continuare că are capacitatea de a-și pune în operă misiunea autoasumată.

### **Puncte tari ale Universității Tehnice din Cluj-Napoca la momentul elaborării strategiei 2012-2016**

- *Activitate de valoare și tradiție:* Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca are o istorie îndelungată, cu rezultate de valoare în plan științific, educațional și de deservire a mediului economic. Acest lucru este recunoscut de către Ministerul Educației, Cercetării, Tineretului și Sportului prin includerea universității în categoria instituțiilor de învățământ superior de prin nivel în România.
- *Vizibilitate națională prin reprezentanți în diverse structuri de cercetare și învățământ:* Membrii ai Universității Tehnice din Cluj-Napoca se regăsesc în structuri naționale de decizie în planul cercetării științifice și a învățământului superior.
- *Accent pe atragerea fondurilor naționale și europene:* Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca este printre primele universități din România la atragerea fondurilor structurale și a celor de cercetare.
- *Corp academic bine instruit și dedicat:* Un procent semnificativ din corpul academic al Universității Tehnice din Cluj-Napoca are vizibilitate internațională. Un sfert dintre cadrele didactice are dreptul de conducere de doctorat.
- *Focalizare pe parteneriate și vizibilitate internațională:* Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca cooperează și are acorduri de colaborare cu universități de prestigiu din țară și din



Europa, are publicații științifice proprii și organizează conferințe și simpozioane naționale și internaționale pe subiecte științifice de actualitate.

- *Contact cu mediul economic:* Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca are legături puternice și o bună cooperare cu companii situate în regiunea Transilvaniei (instruire, consultanță, proiecte de cercetare), la care se adaugă pe probleme de nișă și cooperări cu companii din străinătate.
- *Programe de studiu orientate pe cererea pieței:* Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca oferă o paletă largă de programe de studiu care răspund unei nevoi diversificate a pieței.
- *Programe de studiu de calitate ridicată:* Majoritatea programelor de licență sunt acreditate și poziționate în categoriile A și B.
- *Focalizare din ce în ce mai accentuată pe lărgirea bazinului de selecție a candidaților:* Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca își selectează studenții din cele mai importante orașe ale Transilvaniei. Numărul studenților înrolați în programele de studiu ale universității poziționează instituția în rândul universităților mari ale României.
- *Infrastructură adecvată pentru activități de cercetare și educație:* Infrastructura dedicată cercetării și educației este de actualitate, în baza susținerii puternice din proiecte de cercetare și dezvoltare instituțională în ultimii 12 ani. La aceasta se adaugă alte facilități (cantine, biblioteci, spații de cazare, spații pentru petrecerea timpului liber, săli de sport).
- *Orientarea spre programele de formare pe întreg parcursul vieții:* Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca dezvoltă programe de instruire postuniversitare, într-o gamă diversă sub aspectul formei și conținutului.

#### **Puncte slabe ale Universității Tehnice din Cluj-Napoca la momentul elaborării strategiei 2012-2016**

- *Cultură încă în dezvoltare în ceea ce privește orientarea pe cercetarea științifică de mare performanță (cutting edge):* Cultura cercetătorilor înspre subiecte de cercetare de avangardă pe plan mondial se află încă într-un proces de formare și dezvoltare. Numărul lucrărilor în reviste de mare prestigiu, numărul de citări în reviste cotate ISI, numărul de brevete și invenții raportate la numărul de cercetători și cadre didactice este relativ scăzut față de universitățile de vârf din lume.
- *Lipsa unei focalizări mai accentuate și mai largi pe mediul economic:* Nu toți cercetătorii și echipele de specialiști din universitate pun o presiune continuă pe cooperarea mai profundă cu companiile.
- *Comunicare și cooperare încă insuficientă între departamentele diverselor facultăți și între facultăți:* Există mult prea puține programe de masterat și doctorat inter-departamentale și inter-facultăți, la fel ca și numărul redus de proiecte între diversele structuri de educație și cercetare științifică ale universității, fapt care conduce la o diminuare a zonelor de inovare atât în planul didactic cât și în cel al serviciilor de specialitate pentru mediul economic, precum și al cercetării științifice de avangardă.
- *Încă este percepută necesitatea unei comunicări mai eficiente în universitate:* Diseminarea informației nu este suficient de eficiente.
- *Număr redus de studenți străini:* Promovarea universității în străinătate suferă de lipsă de eficacitate; de altfel nici nu a fost o prioritate pentru universitate până în prezent. Diferențierea programelor noastre de studiu în raport cu alte programe competitive nu este încă suficient subliniată în instrumentele de promovare.



- *Provocări semnificative în orientarea puternică spre o universitate de cercetare științifică intensivă:* Sunt necesare transformări majore pentru orientarea universității înspre una de cercetare științifică intensivă, cu referire la distribuirea resursei de timp între activitățile didactice, administrative și de cercetare științifică (astăzi doar 1/5 din timp este normat pentru activitățile de cercetare științifică), precum și cu referire la implicarea unui număr mai mare de cadre universitare în activități de cercetare de avangardă (astăzi, aproximativ 1/10 din corpul academic este activ și continuu implicat în cercetarea științifică avansată, derulată în laboratoare de cercetare și care pot raporta rezultate notabile la nivel mondial).
- *Încă lipsește o procedură instituțională și un sistem de monitorizare pentru aplicarea metodelor moderne de predare:* Inițiativele sunt individuale și pe subiect, nu într-o formă unitară, la nivel instituțional.
- *Încă lipsește un sistem de management al calității pentru asigurarea transparenței proceselor instituționale și optimizarea acestora:* Există încă abordări eterogene ale unor procese la nivel de facultăți și departamente, în plan administrativ și educațional. Majoritatea proceselor nu sunt vizibile tuturor angajaților din universitate.
- *Adaptarea rapidă a curriculum-ului la cerințele pieței se confruntă încă cu unele dificultăți:* Reglementările naționale și inerția internă, plus lipsa de resurse ridică probleme în adaptarea rapidă a programelor de studiu și a conținutului disciplinelor la cerințele pieței. Adaptarea conținutului disciplinelor la cerințele pieței se face încă în baza inițiativelor individuale, iar fundamentarea unor programe de studiu atractive în raport cu percepția pieței nu este încă văzută ca o problemă critică de multe cadre didactice.
- *Inițiative antreprenoriale (academice) insuficiente la nivel individual și de grup:* Relativ puțini membri ai corpului academic manifestă un spirit antreprenorial continuu în dezvoltarea instituțională.
- *Implicare redusă a studenților în proiecte de cercetare și consultanță:* Cultura pentru studiu intensiv și extra-implicare în cercetarea științifică este un aspect care necesită îmbunătățiri în cazul mării majorități a studenților.

#### **Oportunități externe pentru universitate la momentul elaborării strategiei 2012-2016**

- *Fonduri europene pentru investiții:* Există fonduri europene pentru înființarea și echiparea laboratoarelor didactice și de cercetare, pentru participarea în echipe de cercetare, pentru instruire, pentru mobilități ale studenților și cadrelor universitare.
- *Un interes din ce în ce mai ridicat al companiilor multinaționale și din străinătate pentru absolvenții universității:* În regiune tot mai multe companii caută absolvenți ai Universității Tehnice din Cluj-Napoca și sunt de asemenea dispuse să le acorde burse studenților merituoși.
- *Cadru favorabil pentru a deveni mai vizibili internațional:* În cadrul universității se dezvoltă tot mai multe programe de studiu cu predare în limbi de largă circulație internațională. În plus, diplomele sunt recunoscute în Europa și în alte țări din lume.

#### **Amenințări și constrângeri externe pentru universitate la momentul elaborării strategiei 2012-2016**

- *Cadru legislativ național în domeniul învățământului superior se schimbă prea des și radical, nefiind posibilă consolidarea și planificarea pe termen mediu și lung:* Se simte





nevoia accentuată de stabilitate a sistemului național de învățământ, care a fost în ultimii ani într-o permanentă schimbare.

- *Nerespectarea unor termene contractuale de către unele organisme guvernamentale:* Imposibilitatea sau dificultatea extrem de ridicată de finalizare în bune condiții a proiectelor finanțate de la bugetul de stat ca urmare a întârzierilor uriașe în plata obligațiilor contractuale de către structurile guvernamentale (a se vedea fondurile structurale, fondurile de inovare, fondurile de cercetare).
- *Lipsa unei viziuni și a unui angajament pe termen lung din partea factorilor politici centrali referitoare la învățământul superior:* La nivel politic nu s-a ajuns încă la un consens privind atenția și prioritatea care trebuie acordată educației și cercetării universitare.
- *Slăbirea sistemului de învățământ superior prin măsuri restrictive în politica de personal:* Restricții privind angajarea de personal în universități, atât pe partea didactică, cât și pe cea administrativă.
- *Diminuarea drastică a finanțării publice pentru educație și cercetare științifică:* În contextul crizei economice, finanțarea publică pentru educație și cercetare s-a redus dramatic, cu efecte negative majore asupra capacității de dezvoltare a universităților și implicit asupra calității în educației și cercetare.
- *Din ce în ce mai puțini absolvenți de liceu și un nivel extrem de redus de educație pentru marea majoritate la absolvirea liceului:* Universitățile se confruntă cu o dramă în ceea ce privește calitatea pregătirii profesionale, intelectuale, etice și morale a mării majorități a candidaților, cu efecte directe în sens negativ asupra calității procesului didactic.
- *Creșterea competiției pe piață din partea universităților din străinătate:* Un număr din ce în ce mai mare de absolvenți de înaltă performanță din licee se înscriu din anul I la universități din țări dezvoltate economic. Un număr în creștere de absolvenți de licență cu rezultate foarte bune se înscriu la masterate și doctorate în universități din țări dezvoltate economic.

Analiza situației actuale conduce la concluzia regândirii modului în care Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca trebuie să acționeze în următorii patru ani. S-a formulat un pachet de politici și măsuri care să conducă în următorii ani la:

- Valorificarea mai bună a punctelor tari în vederea compensării punctelor slabe și conducerii schimbării în remedierea punctelor slabe, precum și în accesarea oportunităților, la fel ca și în abordarea mai robustă a posibilelor constrângeri și amenințări,
- Valorificarea mai bună a oportunităților pentru a veni în întâmpinarea amenințărilor și pentru a ajuta la conducerea schimbării în zonele cu probleme,
- Conducerea schimbării în universitate pentru a diminua punctele slabe în vederea preîntâmpinării unor aspecte nedorite generate de constrângeri și amenințări.

## 5. Viziunea Universității Tehnice din Cluj-Napoca (la orizontul de timp aprilie 2016)

Obiectivul intenționat la finele planului strategic (aprilie 2016) pentru Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca este reflectat în următoarele **elemente de progres**:

- o poziție consolidată de universitate de cercetare avansată și educație,





- existența unui mediu creativ, dinamic și stimulatîv pentru dezvoltarea profesională și personală a studenților și profesorilor,
- toate domeniile de specializare sunt în categoria superioară (A sau B),
- afirmarea ca pion important în context național și chiar internațional,
- recunoaștere ca pol de excelență în minimum două sau trei domenii de cercetare științifică cu impact social și economic în comunitatea locală, națională și chiar internațională,
- Centrul Universitar Nord din Baia Mare este integrat complet în Universitatea Tehnică.

Pentru atingerea acestor elemente de progres, managementul universității se va baza pe conceptul „performanță prin colaborare și echilibru în diversitate”.

## 6. Politicile principale care stau la baza planului strategic 2012-2016

Dezvoltarea Universității Tehnice din Cluj-Napoca trebuie să se bazeze pe un **plan strategic adaptiv, bazat pe munca în echipă**. Prin adoptarea noii Carte a Universității Tehnice din Cluj-Napoca s-a făcut un pas important în sensul modernizării structurii universității, prin trecerea la departamente ca unități de bază în organizarea și desfășurarea activităților didactice și de cercetare. Cu toate acestea, trebuie **armonizate relațiile de colaborare între departamente**, precum și relațiile acestora cu compartimentele și serviciile universității.

Ca urmare a fuziunii cu Universitatea de Nord din Baia Mare apare, de asemenea, necesitatea extinderii și diversificării profilului de activitate al universității, de integrare constructivă a serviciilor de la Centrul Universitar Nord Baia Mare în structura Universității Tehnice din Cluj-Napoca și de formulare și dezvoltare a colaborărilor dintre facultățile și departamentele din cele două centre universitare în planul didactic și al cercetării științifice.

În contextul internațional al creării unor poli universitari puternici, prin intermediul fuziunilor de instituții și a consorțiilor universitare, este de așteptat ca această problemă să se pună în viitorul nu prea îndepărtat pe plan local și regional. În acest sens, trebuie asigurată deschiderea universității pentru **dialogul constructiv cu universitățile clujene** și cu alte universități din țară, precum și cu administrația locală.

Trebuie, de asemenea, implementate și finalizate **soluțiile de informatizare la scară largă** pentru gestionarea eficientă a studenților universității, a cercetării științifice și a celorlalte activități din UTCN, ca element cheie în modernizarea managementului academic. Prin informatizare și un management inteligent se va urmări **reducerea birocrăției și asigurarea transparenței**, prin simplificarea fluxurilor informaționale și a procedurilor aplicate.

În contextul actual, cantitatea și calitatea cercetării științifice efectuate are rolul primordial în clasificarea acestora pe plan internațional. De aici, necesitatea de a susține și **consolida activitatea structurilor de cercetare științifică**. Cercetarea științifică este o importantă sursă de venituri și de imagine, atât pentru universitate în ansamblu, cât și pentru fiecare cercetător în parte, motiv pentru care trebuie susținut pe mai departe procesul de creare a noi structuri de cercetare, dar mai ales **procesul de fuziune și colaborare a structurilor de cercetare** în forme mai mari, cu



caracter inter și multi-disciplinar (platforme de cercetare, institute de cercetare), ca necesitate clar demonstrată de crearea unor poli de excelență în domenii de impact major pentru mediul socio-economic. Universitatea noastră trebuie să devină vizibilă național și internațional în câteva domenii majore ale cercetării științifice și inovării tehnologice. În acest sens, trebuie întreprinse acțiuni manageriale concrete pentru definirea domeniilor majore interdisciplinare și crearea structurilor de cercetare necesare.

Îndeplinirea criteriilor de asigurare a calității este o constantă a managementului universitar, trebuind să conducă la definirea procedurilor care să genereze – în ultimă instanță – o percepție corespunzătoare a universității atât în mediul socio-economic în care evoluează, cât și în rândul posibililor „clienți” (viitori studenți, beneficiari ai rezultatelor cercetării, etc.). Dincolo de proceduri, **calitatea se reflectă în munca depusă de către fiecare** cadru didactic la curs și laborator, în munca depusă de colective în dezvoltarea laboratoarelor prin diverse proiecte de dezvoltare instituțională și de cercetare științifică. Proverbul românesc „omul sfințește locul” caracterizează foarte bine, din acest punct de vedere, asigurarea calității procesului educațional și a serviciilor pentru mediul socio-economic. De aceea, se va promova o politică de **susținere a fiecărui cadru didactic și program de studiu** care primește calificative ridicate de apreciere comunității științifice naționale și internaționale, a mediului socio-economic național și internațional, a organismelor de evaluare și acreditare, precum și din partea studenților.

Pentru eficientizarea activității din universitate se va promova o politică de **optimizare a structurii administrativ-funcționale** a universității și a utilizării resurselor sale, pe baza planurilor strategice și operaționale actualizate anual, planuri stabilite împreună cu echipele manageriale de la toate nivelurile universității, **pe bază de date și fapte**.

În același cadru, se va urmări **descentralizarea sistemului decizional și a resurselor financiare până la nivelul departamentelor**, însoțită de responsabilizarea directorilor de departament. Descentralizarea financiară se va face de așa natură încât să nu fie afectată stabilitatea locurilor de muncă ale corpului academic. Descentralizarea financiară va ține cont și de contribuția departamentelor la poziționarea universității în rândul clubului universităților de elită din România.

Trebuie **încurajat antreprenoriatul academic** și trebuie asigurat un mediu de **susținere a responsabililor programelor de studiu**, în comun acord cu directorii de departamente, pentru descentralizarea resurselor financiare până la nivel de programe de studiu. În același spirit, trebuie exercitat un management bazat pe obiective asumate și urmărite la fiecare nivel de decizie.

În aceeași măsură trebuie exercitat un management vizionar, bazat pe o informare adecvată în mediul extern, care să conducă la **acțiuni pro-active** și nu reactive. Trebuie exercitat un **management participativ**, care să promoveze un climat de colaborare deschisă, bazat pe principii etice și morale.

## 7. Direcții de intervenție 2012-2016

În baza viziunii formulate, planul strategic cuprinde 14 **direcții de intervenție**, după cum urmează:



- Organizarea internă și managementul universitar,
- Învățământ și recunoașterea performanței didactice,
- Cercetarea științifică, inovarea, creația originală și recunoașterea performanței în inovare și cercetare științifică,
- Dezvoltarea instituțională și recunoașterea performanței în dezvoltarea instituțională,
- Managementul resurselor materiale,
- Dezvoltarea resursei umane,
- Motivarea angajaților și îmbunătățirea condițiilor de muncă,
- Comunicarea internă și cooperarea cu membrii corpului academic,
- Diversificarea și dezvoltarea serviciilor și colaborării cu mediul socio-economic,
- Internaționalizarea,
- Relația cu studenții,
- Alunni,
- Relația cu universitățile clujene și cu administrația locală,
- Imagine și comunicare.

**Indicatorii de evaluare a progresului** în atingerea viziunii Universității Tehnice din Cluj-Napoca sunt următorii:

- balanța venituri-cheltuieli / specializare (BSc / MSc),
- eficiența financiară / cadru didactic,
- numărul mediu de discipline / cadru didactic,
- numărul mediu de studenți / specializare,
- coeficientul mediu de pierderi (dropping out) / specializare,
- categoria domeniilor de studiu conform sistemului național de ierarhizare,
- media aritmetică pe specializare a gradului de satisfacție al studenților pentru calitatea procesului didactic,
- gradul de angajare al absolvenților în 6 luni de la absolvire,
- numărul mediu de studenți cu taxă / specializare,
- numărul de specializări într-o limbă de circulație internațională,
- numărul de studenți străini / specializare într-o limbă de circulație internațională,
- numărul de masterate inter-universitare (naționale și internaționale), din care numărul celor cu recunoaștere bi sau multilaterală,
- numărul de masterate interdisciplinare inter-facultăți UTC-N,
- numărul de programe postuniversitare de formare și dezvoltare profesională continuă, învățământ la distanță și cu frecvență redusă,
- numărul de propuneri de granturi de cercetare / facultate,
- numărul de spin-off-uri generate din facultate / număr doctoranzi + cercetători + cadre didactice,
- numărul de lucrări în reviste cotate ISI cu scor relativ de influență, din care în reviste cu scor relativ de influență mai mare de 0.5,
- numărul de conferințe internaționale în cadrul fiecărei facultăți,
- numărul de reviste științifice cu membri din cadrul universității în colectivele redacționale și categoria revistelor (ISI, BDI etc.),



- numărul și tipul programelor de mentorat pentru cadrele didactice tinere și numărul de beneficiari,
- numărul de acțiuni de promovare a specializărilor,
- număr de acorduri bilaterale care sunt active cu alte universități,
- numărul de consorții cu mediul economic / domeniu de specializare,
- valoarea echipamentelor achiziționate / număr cadre didactice,
- numărul de propuneri de proiecte de dezvoltare instituțională / universitate,
- valoarea fondurilor atrase din proiecte de dezvoltare instituțională,
- valoarea fondurilor atrase din proiecte de cercetare.

Țintele de atins la nivelul indicatorilor de progres se stabilesc de către Consiliul de Administrație al Universității Tehnice din Cluj-Napoca și se desfășoară la nivelul fiecărei facultăți, indicatorii și țintele aferente fiind planificate/replanificate anual la nivelul Planurilor Operaționale (universitate, facultăți, departamente).

Având rezultatele analizei SWOT din secțiunea 4, dezvoltarea sustenabilă a universității trebuie să ia în considerare o strategie inteligentă în care **vectorul cheie** trebuie să fie creșterea capacității de adaptare rapidă la un mediu dinamic și greu predictibil. În acest sens, inovarea la nivelul direcțiilor de intervenție este elementul caracteristic al măsurilor din cadrul planului strategic. Astfel, planul strategic al Universității Tehnice din Cluj-Napoca consideră la nivelul măsurilor diverse scenarii de dezvoltare, planuri alternative și indicatori de impact desfășurabili până la nivel de facultăți și departamente.

## 8. Măsuri principale pentru susținerea direcțiilor de intervenție 2012-2016<sup>1</sup>

### 8.1. Măsuri principale privind organizarea internă și managementul universitar

**Măsura 1.1.** Informatizarea pe scară largă, integrată, a procesului administrativ, de învățământ și de management al cercetării.

**Descrierea măsurii:** În prezent, în cadrul UTC-N există mai multe sisteme informatice independente destinate administrării diverselor probleme de management al informației. Astfel, managementul informației este dificil, dezvoltarea sistemelor este dezechilibrată și există unele dezvoltări redundante. Din cauza dezvoltării neintegrate, service-ul este defectuos. De asemenea, există zone care încă nu sunt administrate prin intermediul unui sistem informatic. În aceste condiții se dorește dezvoltarea unitară și extinsă la nivelul tuturor proceselor cheie a unui sistem informatic pentru a putea derula un management eficient, inteligent, bazat pe date obținute în timp real și prelucrate corespunzător. În acest sens, sistemele individuale trebuie inventariate și stabilite fie soluții de interfațare, fie înlocuirea treptată, la care se adaugă sisteme noi, rezultând în final un singur sistem integrat și abordat unitar.

<sup>1</sup> Planul strategic al universității conține măsurile prioritare pentru asigurarea dezvoltării instituționale în perioada 2012-2016. Scopul acestui plan nu este acela de a evidenția într-o formă exhaustivă toate acțiunile care sunt și vor fi susținute de către managementul universității. Planul strategic al universității se desfășoară și se detaliază în planurile strategice, planurile operaționale și proiectele prorectoratelor, facultăților și departamentelor, ale structurilor de cercetare și formare, precum și ale compartimentelor de coordonare și suport de la nivelul rectoratului.



**Durata estimată:** Iunie 2012 – iunie 2014, dezvoltare continuă aprilie 2016.

**Coordonare:** Prorectoratul cercetare științifică, infrastructură informatică și comunicații.

**Localizare:** Departamentul de informatică.

**Grup țintă:** Studenți, cadre didactice, cercetători, personal tehnico-administrativ, managementul universității.

**Factori de influență:** Definirea corectă și cuprinzătoare a specificațiilor; resurse pentru dezvoltare, testare, întreținere, actualizare etc. (atruse din proiecte de dezvoltare instituțională și alte venituri proprii); reorganizarea departamentului de informatică și a secretariatului general al universității.

**Planuri alternative:** Interfațarea sistemelor existente.

**Indicatori de impact și ținte până în 2016:** *Optimist* – un sistem informatic integrat care să acopere aspectele legate de secretariate, studenți, admitere, alumni, educație, cercetare, financiar, managementul calității, managementul resurselor, la nivelul întregii rețele de centre universitare; *probabil* - un sistem informatic integrat care să acopere un număr limitat de aspecte la nivelul proceselor din universitate (studenți, admitere, educație, managementul calității, la nivelul întregii rețele de centre universitare, combinat cu sisteme independente (cercetare, inovare, financiar etc.); *pesimist* – sisteme independente.

**Costul estimativ al măsurii:** *optimist* – 6 mil. lei; *probabil* – 10 mil. lei; *pesimist* – 15 mil. lei.

**Măsura 1.2.** Dezvoltarea extensiilor universitare pentru a crea o rețea de centre universitare ale Universității Tehnice din Cluj-Napoca în regiune.

**Descrierea măsurii:** În prezent universitatea derulează activități didactice într-o serie de orașe reședință de județ din regiune (Bistrița, Zalău, Satu-Mare, Alba-Iulia), în cadrul așa numitelor extensii universitare. La acestea se adaugă un centru universitar, prin recenta fuziune cu Universitatea de Nord din Baia Mare. Datele arată un interes al studenților pentru a beneficia de aceste servicii educaționale în proximitatea domiciliului, motivul principal fiind de natură financiară. Provocarea pentru universitate este aceea de a identifica soluții pentru a asigura același nivel de calitate al serviciilor educaționale ca și în Cluj-Napoca. În acest sens, trebuie dezvoltată infrastructura de instruire (spații pentru orele de curs și laboratoare, echipamente, biblioteci etc.), precum și serviciile administrative conexe în cadrul extensiilor, la care se adaugă și dezvoltarea unui corp profesoral local.

**Durata estimată:** Ianuarie 2013-aprilie 2016.

**Coordonare:** Prorectoratul didactic și cu probleme studențești susținut de prorectoratul management universitar, studii masterale și doctorale și de toate decanatele care au specializări la extensii.

**Localizare:** În extensiile universitare.

**Grup țintă:** Studenții din cadrul extensiilor.

**Factori de influență:** Nivelul bugetului de investiții de la minister, capacitatea de a atrage fonduri în proiecte de dezvoltare instituțională, deschiderea posturilor didactice de către minister, dorința administrației locale pentru colaborarea cu universitatea.

**Planuri alternative:** Extinderea sistemelor de video-conferință; protocoale de colaborare extinse cu agenți economici din zonă pentru acces la echipamente, spații de testare etc.; derularea unor aplicații practice în laboratoarele din Cluj-Napoca, la sfârșit de săptămână; extinderea rețelei de cadre didactice asociate; limitarea numărului de specializări derulate în cadrul extensiilor.

**Indicatori de impact și ținte până în 2016:** Calitatea programelor de studiu în evaluarea ARACIS (ținta: grad de încredere ridicat); balanța venituri-cheltuieli/specializare (ținta: >1); coeficientul



mediu de pierderi (dropping out)/specializare (ținta: max. 25%); gradul de angajare al absolvenților la 6 luni de la absolvire (ținta: >80%); numărul de cadre didactice permanente și asociate localizate în cadrul extensiilor (ținta: diminuarea cu 30% a mobilității cadrelor didactice din Cluj-Napoca); gradul de ocupare al locurilor (ținta: 100%); nivelul investițiilor în infrastructură (ținta: a se vedea costul estimativ al măsurii); valoarea echipamentelor în laboratoarele din cadrul extensiilor (ținta: > 200 mii lei/extensie).

**Costul estimativ al măsurii:** *Optimist* – 4 mil. lei/extensie; *probabil* – 2 mil. lei/extensie; *pesimist* – 800 mii lei/extensie.

**Măsura 1.3.** Creșterea autonomiei și dezvoltarea structurilor de cercetare.

**Descrierea măsurii:** În cadrul universității există în prezent peste 60 structuri de cercetare științifică acreditate intern, în marea majoritate laboratoare de cercetare, la care se adaugă câteva platforme de cercetare și centre de cercetare. Pentru recunoașterea universității ca pol de excelență în minimum două sau trei domenii de cercetare științifică cu impact social și economic în comunitatea locală, națională și chiar internațională trebuie întreprinse acțiuni pentru organizarea structurilor de cercetare în platforme interdisciplinare, care să fie parte a unui institut de cercetare afiliat universității. În acest sens trebuie definite domeniile majore de excelență, trebuie stabilită forma optimă de organizare, care să motiveze toate grupurile de cercetare, și trebuie asigurate finanțări pentru dezvoltarea infrastructurii de bază. De asemenea, trebuie stabilitate soluțiile pentru asigurarea sustenabilității financiare a platformelor interdisciplinare și elaborate strategiile pe termen mediu și lung în cercetarea științifică din cadrul acestor structuri.

**Durata estimată:** Octombrie 2012 – octombrie 2015, dezvoltare continuă aprilie 2016.

**Coordonare:** Prorectoratul cercetare științifică, infrastructură informatică și comunicații.

**Localizare:** *Optimist* – un spațiu nou, independent în cadrul universității; *probabil* – realocarea unor spații existente și amenajarea acestora; *pesimist* – distribuit în cadrul diverselor facultăți.

**Grup țintă:** Cercetători cu experiență, tineri cercetători, doctoranzi.

**Factori de influență:** Nivelul bugetului de investiții de la minister, capacitatea de a atrage fonduri în proiecte de dezvoltare instituțională, nivelul bugetului pentru cercetare și inovare de la minister, calitatea modulului de organizare a platformelor interdisciplinare, calitatea strategiei de dezvoltare a platformelor interdisciplinare, capacitatea de atragere a fondurilor europene în cercetare, calitatea managementului platformelor interdisciplinare.

**Planuri alternative:** Consolidarea platformelor și centrelor actuale, creșterea autonomiei acestora privind organizarea de competiții interne și utilizare a regiei cercetării, utilizarea spațiilor actuale ale laboratoarelor pentru fundamentarea platformelor interdisciplinare.

**Indicatori de impact și ținte până în 2016:** Numărul platformelor interdisciplinare (ținta: min. 1, max. 4); numărul de structuri actuale care raliză la platformele interdisciplinare (ținta: min. 80%); nivelul investițiilor în infrastructura de bază (ținta: a se vedea costul estimativ al măsurii); suprafața alocată (ținta: min. 3000 mp).

**Costul estimativ al măsurii:** *Optimist* – 20 mil. lei; *probabil* – 10 mil. lei; *pesimist* – 2 mil. lei.

**Măsura 1.4.** Dezvoltarea unui departament integrat de formare continuă (Departamentul pentru educație continuă, învățământ la distanță și cu frecvență redusă).

**Descrierea măsurii:** În prezent, educația continuă în universitate este administrată în două departamente dedicate și în cadrul unor facultăți organizatoare de astfel de programe. Astfel, programele postuniversitare de formare și dezvoltare profesională continuă sunt administrate prin





DECSAP sau departamente ale facultăților, în timp ce pentru programele de studiu în forma cu frecvență redusă și la distanță este înființat un alt departament. În plus, alte forme de studiu postuniversitar sunt neabordate încă de către universitate (ex. specializările bazate pe standarde ocupaționale). Se consideră astfel necesară abordarea integrată a formării continue, pe baza unei strategii consolidate, care să conducă atât la creșterea eficienței cât și a eficacității managementului educației continue. Se dorește atragerea de fonduri suplimentare din aceste servicii, în condițiile în care finanțarea cercetării suferă o cădere semnificativă, iar relansarea economică poate întârzia încă ani buni (într-un scenariu pesimist peste 6-8 ani).

**Durata estimată:** Octombrie 2012 – ianuarie 2013, cu continuarea dezvoltării.

**Coordonare:** Prorectoratul relații internaționale, cooperare, educație continuă

**Localizare:** *Optimist* – spații noi la Cluj-Napoca și un compartiment la CUNBM; *probabil* – spații existente, reorganizate și un compartiment la CUNBM; *pesimist* – locul actual al DECSAP și un compartiment la CUNBM.

**Grup țintă:** Cadre didactice, absolvenți de studii superioare.

**Factori de influență:** Nivelul bugetului de investiții de la minister, capacitatea de a atrage fonduri în proiecte de dezvoltare instituțională.

**Planuri alternative:** Nu este cazul.

**Indicatori de impact și ținte până în 2016:** Gradul de integrare al structurii (ținta: 100%).

**Costul estimativ al măsurii:** Operațional: autofinanțat din regie.

**Măsura 1.5.** Descentralizarea sistemului decizional și a resurselor financiare până la nivelul departamentelor și programelor de studiu.

**Descrierea măsurii:** În vederea unei mai bune utilizări a resurselor financiare și a evaluării competitivității activităților din universitate se întrevede necesitatea descentralizării financiare până la nivel de departamente și programe de studiu, cu responsabilizarea în același timp a managementului la nivelele respective. Descentralizarea trebuie însă efectuată în trepte, pe bază unui plan meticolos, care să prevină aplicarea unor soluții inadecvate (**notă**<sup>2</sup>).

**Durata estimată:** Octombrie 2012 – septembrie 2013 – faza I; octombrie 2013 – septembrie 2014 – faza a II-a; octombrie 2014 – septembrie 2015 – faza a III-a.

**Coordonare:** Prorectoratul managementul resurselor și politici financiare.

**Localizare:** La nivelul tuturor facultăților din universitate.

**Grup țintă:** Cadre didactice, managementul facultăților și departamentelor, managerii programelor de studiu.

**Factori de influență:** Inerția la schimbare și îngrijorarea firească pentru reușită din partea departamentelor, calitatea soluției tehnice adoptate.

**Planuri alternative:** Descentralizarea financiară cu monitorizare centralizată.

**Indicatori de impact și ținte până în 2016:** Gradul de satisfacție al grupurilor țintă (ținta: >70% grad de satisfacție).

<sup>2</sup> Descentralizarea financiară nu înseamnă anularea controlului asupra managementului resurselor financiare de către rector, care este **singurul ordonator de credite al universității**. Descentralizarea financiară înseamnă un model competitiv de management al resurselor financiare, bazat pe furnizarea de informații și propuneri de alocare a resurselor financiare provenite din direcția „jos-sus: BU” (*departament-decanat-rectorat*) în cadrul strict definit de politicile manageriale de la vârf și armonizarea acestor propuneri cu viziunea și planurile venite din direcția „sus-jos: TD” (*rectorat-decanat-departament*). Astfel, descentralizarea financiară este un mecanism de autoreglare financiară anuală a sistemului de management universitar, la punctul de echilibru dintre cele două perspective de analiză și planificare (BU-TD).



**Costul estimativ măsurii:** Proiectarea sistemului, simularea, aplicarea, rafinarea, monitorizarea: *optimist* – 20 mii lei; *probabil* – 40 mii lei; *pesimist* – 50 mii lei.

**Măsura 1.6.** Prioritizarea proiectelor de investiții.

**Descrierea măsurii:** Există nemulțumiri în cadrul comunității academice privind prioritatea cu care au fost utilizate resursele în diverse proiecte de investiții. Se dorește în acest sens mai multă transparență, iar în condițiile unor resurse limitate și a unor nevoi crescânde este necesară o prioritizare a investițiilor. În acest sens se impune dezvoltarea unui sistem de prioritizare, bazat pe criterii măsurabile, accentul fiind pus pe aportul adus la creșterea performanței universității de către departamente, centre de cercetare etc.

**Durata estimată:** Octombrie 2012 – februarie 2014, cu aplicare continuă.

**Coordonare:** Prorectoratul tehnic, administrație și patrimoniu.

**Localizare:** Rectorat.

**Grup țintă:** Facultățile.

**Factori de influență:** Calitatea criteriilor de prioritizare.

**Planuri alternative:** Nu este cazul.

**Indicatori de impact și ținte până în 2016:** Rapiditatea aplicării (ținta: max. 6 luni); satisfacția corpului academic (ținta: peste 80%).

**Costul estimativ al măsurii:** Costuri de monitorizare – aprox. 5 mii lei pe an.

**Măsura 1.7.** Creșterea vizibilității și caracterului unitar al proceselor din universitate prin intermediul unor instrumente specifice managementului calității.

**Descrierea măsurii:** În prezent doar o parte a proceselor din cadrul universității sunt transpuse într-o formă documentată (proceduri, instrucțiuni, decizii, hotărâri, regulamente), care permite vizibilitatea mai bună și trasabilitatea. În plus, nu există încă o soluție de stocare centralizată și de căutare rapidă în aceste documente. De asemenea, există o variabilitate în aplicarea unor procese de la o facultate la alta, mai ales în zonele nedocumentate încă. Lipsa de documentare în anumite zone generează dificultăți și în ceea ce privește informatizarea proceselor din universitate, precum și analiza în timp scurt și cu eforturi reduse a stării de fapt în diverse aspecte care interesează universitatea. În acest sens se intenționează derularea unor proiecte interne de documentare la scară largă a tuturor proceselor din universitate și de stocare a informațiilor aferente într-o bază de date ușor accesibilă angajaților universității și studenților. În plus, se dorește uniformizarea unor procese care se derulează diferit în diverse facultăți. Monitorizarea acestor procese pe baza înregistrărilor periodice este un alt obiectiv care trebuie atins.

**Durata estimată:** Noiembrie 2012 – decembrie 2013, cu îmbunătățire continuă.

**Coordonare:** Prorectoratul management universitar, studii masterale și doctorale.

**Localizare:** Departamentul pentru asigurarea calității.

**Grup țintă:** Cadre didactice, cercetători, studenți, personal tehnico-administrativ.

**Factori de influență:** Modul de abordare în lucrul cu angajații, resursa financiară și umană alocată la nivelul departamentului pentru asigurarea calității, timpul alocat de către angajați pentru furnizarea datelor, gradul de informatizare al managementului calității.

**Planuri alternative:** Documentarea proceselor cheie și încărcarea pe pagina web a universității.

**Indicatori de impact și ținte până în 2016:** Gradul de documentare al proceselor (ținta: >90%); rapiditatea informării fiecărui angajat (ținta: cvasi-instantaneu); rapiditatea analizei înregistrărilor (ținta: de ordinul minutelor).



**Costul estimativ al măsurii:** Documentare: *optimist* – 35 mii lei; *probabil* – 40 mii lei; *pesimist* – 80 mii lei; monitorizare și îmbunătățire: aprox. 35 mii lei anual.

**Măsura 1.8.** Armonizarea proceselor din Centrul Universitar Nord din Baia Mare cu cele de la centru.

**Descrierea măsurii:** Centrul Universitar Nord din Baia Mare a devenit parte a Universității Tehnice din Cluj-Napoca la finele lunii martie 2012. Pentru abordarea unitară a proceselor în cadrul universității, CUNBM trebuie să aplice aceleași regulamente ca și centrul. De asemenea, planurile de învățământ trebuie armonizate cu cele de la centru, acolo unde este cazul. În plus, membrii corpului academic din CUNBM trebuie să coopereze constant cu colegii din Cluj-Napoca în cercetarea științifică. Se dorește de asemenea întărirea colaborării între centre în ceea ce privește dezvoltarea programelor de studii. Comunicarea între centre trebuie soluționată la parametri adecvați, iar componenta de promovare trebuie abordată integrat.

**Durata estimată:** Iunie 2012 – octombrie 2013, cu îmbunătățire continuă.

**Coordonare:** Prorectoratul Centrului Universitar Nord din Baia Mare.

**Localizare:** Rectorat.

**Grup țintă:** Cadrele didactice și angajații din CUNBM.

**Factori de influență:** Calitatea comunicării între centre, diferențele în planurile de învățământ pentru aceleași tipuri de specializări, frecvența întâlnirilor de lucru pentru informare și cunoaștere reciprocă.

**Planuri alternative:** Nu este cazul.

**Indicatori de impact și ținte până în 2016:** Gradul de armonizare (ținta: 100%); numărul de programe de studii în parteneriat între cele două centre (CJ-N, BM) (ținta: min. 1/facultate); numărul de proiecte de cercetare în parteneriat între cele două centre (CJ-N, BM) (ținta: min. 2/facultate); numărul de lucrări științifice în reviste de specialitate cu colective mixte (CJ-N, BM) (ținta: min. 10/facultate).

**Costul estimativ al măsurii:** *Optimist* – 20 mii lei; *probabil* – 60 mii lei; *pesimist* – 100 mii lei, la care se adaugă investiții în infrastructura de comunicații (vide-conferință).

## 8.2. Măsuri principale privind învățământul și recunoașterea performanței didactice

**Măsura 2.1.** Orientarea mai accentuată pe educația continuă și pe educația non-formală.

**Descrierea măsurii:** În condițiile în care finanțarea în cercetarea științifică este din ce în ce mai redusă, universitatea trebuie să caute soluții pentru atragerea de venituri suplimentare din alte zone. O astfel de posibilitate este educația continuă și non-formală, inclusiv cea bazată pe standarde ocupaționale, care se adresează absolvenților de studii superioare. Aceste forme de instruire au un puternic caracter aplicativ. Piața este largă în acest sens și astăzi este în special ocupată de diverse firme de consultanță și ONG-uri. Universitatea trebuie să câștige pas cu pas și această nișă de piață, mai ales în zona tehnică, unde nu există încă o concurență reală. Obiectivul este acela de a atinge un nivel de implicare în acest domeniu cel puțin egal cu cel alocat studiilor masterale.

**Durata estimată:** Noiembrie 2012 – aplicare continuă.

**Coordonare:** Prorectoratul relații internaționale, cooperare, educație continuă.

**Localizare:** Departamentul pentru educație continuă, învățământ la distanță și cu frecvență redusă.



**Grup țintă:** Cadrele didactice, absolvenți de studii superioare.

**Factori de influență:** Capacitatea corpului academic de a oferi programe de pregătire cu un puternic caracter aplicativ, baza materială de instruire, timpul alocat pentru pregătirea cursurilor, premiile acordate de universitate pentru realizarea materialelor didactice (a se vedea modelul DIDATEC).

**Planuri alternative:** Nu este cazul.

**Indicatori de impact și ținte până în 2016:** Numărul de programe de studiu bazate pe standarde ocupaționale (ținta: min. 2/facultate); numărul de programe de studiu bazate pe învățământul la distanță (ținta: min. 1); numărul de programe de studiu cu frecvență redusă (ținta: min. 1); numărul de programe postuniversitare de specializare (ținta: min. 2/facultate).

**Costul estimativ al măsurii:** Pentru programele EC - autofinanțare; pentru programele IC și IFR – costurile de acreditare la momentul respectiv; dezvoltare bază materială: depinde de program.

**Măsura 2.2.** Modernizarea procesului didactic prin utilizarea pe scară largă a celor mai noi tehnologii educaționale.

**Descrierea măsurii:** Capacitatea de dezvoltare a rețelei de centre universitare (măsura 1.2) depinde în bună măsură și de utilizarea pe scară largă a celor mai noi tehnologii educaționale (ex. blended-learning, tehnologia informației). De asemenea, utilizarea pe scară largă a tehnologiei informației pentru realizarea suportului de curs și managementul cursurilor (multi-media, web etc.) conduce la creșterea calității și transparenței procesului de învățământ, la fel ca și la responsabilizarea mai ridicată a corpului didactic. În acest sens se dorește transpunerea acestor forme suport la nivelul tuturor programelor de studiu.

**Durata estimată:** Iunie 2012 – dezvoltare continuă.

**Coordonare:** Prorectoratul cercetare științifică, infrastructură informatică și comunicații susținut cu date de Prorectoratul didactic și cu probleme studențești pentru programele de licență și de Prorectoratul management universitar, studii masterale și doctorale pentru programele de masterat.

**Localizare:** Facultăți.

**Grup țintă:** Cadre didactice, studenți.

**Factori de influență:** Nivelul investiției în infrastructura informatică, investițiile în perfecționarea corpului didactic în utilizarea tehnologiei educaționale moderne, motivarea materială a corpului didactic în dezvoltarea cursurilor în format multi-media.

**Planuri alternative:** Nu este cazul.

**Indicatori de impact și ținte până în 2016:** Gradul mediu de satisfacție al studenților pentru calitatea procesului didactic (ținta: > 80%); numărul și tipul programelor de formare pentru cadrele didactice și numărul de beneficiari (ținta: 100%).

**Costul estimativ al măsurii:** *Optimist* – 500 mii lei; *probabil* – 1 mil. lei; *pesimist* – 2 mil. lei.

**Măsura 2.3.** Accederea în categoria A de ierarhizare a mării majorități a programelor de studiu din universitate.

**Descrierea măsurii:** Nivelul finanțării de la buget și poziționarea universității în topul universităților din România depinde într-o măsură ridicată de categoria în care sunt clasate programele de studiu. În prezent, din 99 programe de licență, 29 sunt în categoria superioară A, 19 în categoria B, 27 în categoria C (12 CJ-N, 15 CUNBM), 12 în categoria D (CUNBM), și 12 în categoria E (CUNBM). Departamentele coordonatoare și responsabilii programelor de studiu din



categoriile B, C, D și E trebuie să întreprindă acțiuni pentru redefinirea planurilor de învățământ, structurii corpului didactic (în special sub aspectul performanței în cercetarea științifică), precum și în îmbunătățirea infrastructurii de bază. Trebuie stabilite ținte clare de atins și soluții aferente pentru fiecare program de studiu la nivelul fiecărui criteriu de evaluare astfel încât aceste programe să acceadă într-o categorie superioară celei actuale, iar în cazul pozițiilor D și E să salte cu cel puțin două sau trei nivele. De asemenea, și programele care sunt astăzi în categoria A trebuie să își facă auto-evaluări și să-și stabilească ținte și soluții aferente pentru a se menține în continuare în această categorie.

**Durata estimată:** Octombrie 2012 – dezvoltare continuă.

**Coordonare:** Prorectoratul didactic și cu probleme studențești susținut de Prorectoratul cercetare științifică, infrastructură informatică și comunicații pentru evaluarea performanței în cercetare.

**Localizare:** Facultăți.

**Grup țintă:** Departamente coordonatoare de programe de studiu licență.

**Factori de influență:** Capacitatea de creștere rapidă a performanțelor în cercetare la nivelul corpului didactic care predă în cadrul programelor de studiu din categoriile E, D, C, B; Disponibilitatea pentru schimbare (plan de învățământ, personal) la nivelul programelor de studiu.

**Planuri alternative:** Nu este cazul.

**Indicatori de impact și ținte până în 2016:** Balanța venituri-cheltuieli/specializare (ținta: > 1); eficiența financiară/cadru didactic (ținta: >1); numărul mediu de discipline pe cadru didactic (ținta: max. 3); numărul mediu de studenți/specializare (ținta: în medie > 50); categoria domeniului de studiu (ținta: A); numărul mediu de studenți cu taxă/specializare (ținta: > 10); numărul mediu de lucrări în reviste cotate ISI/cadru didactic prim autor (ținta: min. 1 la 2 ani); valoarea fondurilor atrase pentru dezvoltarea bazei materiale/program de studiu (ținta: min. 500 mii lei).

**Costul estimativ al măsurii:** Reorganizare/program – medie 100 mii lei; investiții/program – min. 500 mii lei.

**Măsura 2.4.** Dezvoltarea de programe de studii masterale interdisciplinare și profesionale.

**Descrierea măsurii:** În prezent, în cadrul universității funcționează 61 de programe masterale. Dintre acestea foarte puține sunt de tip profesional și sub 10% au un caracter interdisciplinar. Pentru creșterea impactului pe piață, este binevenită dezvoltarea unor programe de studii la care să contribuie (pe domenii de avangardă) mai multe departamente (ex. min. 6 departamente din min. 3 facultăți per program), inclusiv cu implicarea reprezentanților din mediul economic. Exemple orientative ar fi: robotică, informatică industrială, transport inteligent, informatică economică, sisteme de automatizare în protecția mediului, clădiri inteligente, gândire și inovare socială, design, artă și media, energie sustenabilă și mediu, biofonică, media și comunicare, bioinformatică, inginerie biomedicală etc. O altă direcție importantă este dezvoltarea masteratelor profesionale, cu accent pe forma de predare cu frecvență redusă pentru a atrage candidați care sunt deja angajați în câmpul muncii.

**Durata estimată:** Ianuarie 2013 – dezvoltare continuă.

**Coordonare:** Prorectoratul management universitar, studii masterale și doctorale.

**Localizare:** IOSUM.

**Grup țintă:** Cadre didactice, studenți masterat.

**Factori de influență:** Nivelul antreprenoriatului academic, costurile de acreditare.

**Planuri alternative:** Nu este cazul.





**Indicatori de impact și ținte până în 2016:** Numărul de masterate interdisciplinare inter-facultăți din UTCN (ținta: min. 8); numărul de masterate profesionale (ținta: min. 1/facultate).

**Costul estimativ al măsurii:** Costuri de acreditare – aprox. 10 mii lei/program (min. 80 mii lei).

**Măsura 2.5.** Orientarea spre excelență a procesului didactic la nivel individual.

**Descrierea măsurii:** Indiferent de îmbunătățirile care se aduc la nivelul proceselor instituționale, calitatea activității de învățământ depinde de fiecare cadru didactic în parte. Pentru a încuraja orientarea spre excelență a fiecărui cadru didactic se va lansa un proiect de premieră anuală în bani a celor care au rezultate excelente în activitatea didactică. Prin excelență, în sensul acestei măsuri, se înțelege un rezultat deosebit, un standard ridicat, în derularea procesului didactic. Măsurarea excelenței trebuie făcută pe baza unor criterii cuantificabile. În acest sens, măsura 2.6 este un element în fundamentarea sistemului de evaluare a excelenței în activitatea didactică.

**Durata estimată:** Octombrie 2013 – cu aplicare continuă.

**Coordonare:** Prorectoratul management universitar, studii masterale și doctorale.

**Localizare:** Rectorat.

**Grup țintă:** Cadrele didactice.

**Factori de influență:** Nivelul veniturilor proprii anuale, criteriile sistemului de evaluare de către studenți a procesului de învățământ.

**Planuri alternative:** Nu este cazul.

**Indicatori de impact și ținte până în 2016:** Numărul premiilor acordate anual (ținta: 10% din total cadre didactice).

**Costul estimativ al măsurii:** *Optimist* – 150 mii lei; *probabil* – 80 mii lei; *pesimist* – 50 mii lei.

**Măsura 2.6.** Îmbunătățirea sistemului de evaluare a calității procesului didactic.

**Descrierea măsurii:** În cadrul universității se aplică anual procedura de evaluare a calității procesului didactic de către studenți. Practica a demonstrat însă că sistemul actual nu reflectă suficient problematica calității, zonele unde trebuie intervenit efectiv fiind mai dificil de stabilit la nivelul fiecărei discipline în parte. În plus, formularea topicilor în chestionarul de evaluare a calității nu respectă principiul abordării constructive, în sensul îmbunătățirii continue, ci mai degrabă reflectă o „sentință” dată personalului didactic. Astfel, se impune regândirea sistemului de evaluare a calității procesului didactic de către studenți, prin implicarea tuturor părților interesate, utilizând instrumente științifice de proiectare, pentru a crește eficacitatea acestuia. De asemenea, trebuie regândită procedura de aplicare, de prelucrare a datelor și de intervenție corectivă și preventivă. Se va asigura transparența cerințelor evaluării studenților la examene prin comunicarea din timp a acestora.

**Durata estimată:** Octombrie 2012 – decembrie 2012, cu aplicare și îmbunătățire continuă.

**Coordonare:** Prorectoratul management universitar, studii masterale și doctorale.

**Localizare:** Rectorat.

**Grup țintă:** Studenți, cadre didactice, managementul universității, responsabilii programelor de studiu.

**Factori de influență:** Calitatea criteriilor, eficacitatea procedurii de implementare.

**Planuri alternative:** Nu este cazul.

**Indicatori de impact și ținte până în 2016:** Gradul de satisfacție al studenților pentru calitatea procesului didactic (ținta: bine-foarte bine/specializare); gradul de satisfacție al studenților privind





relevanța criteriilor utilizate în evaluare (ținta: foarte bine); gradul de satisfacție al cadrelor didactice privind relevanța criteriilor utilizate în evaluare (ținta: foarte bine).

**Costul estimativ al măsurii:** Proiectare sistem – 2 mii lei; aplicare – depinde de soluția tehnică adoptată (ex. sistem manual sau automat de prelucrare a datelor, colectare clasică sau web etc.).

### 8.3. Măsuri principale privind cercetarea științifică, inovarea, creația originală și recunoașterea performanței în inovare și cercetare științifică

**Măsura 3.1.** Înființarea unui institut de cercetare interdisciplinară afiliat universității.

**Descrierea măsurii:** Pentru o coordonare mai eficientă sub aspect științific a proiectelor de cercetare în cazul programelor doctorale și postdoctorale, precum și a granturilor interne pe bază de concurs, la care se adaugă obiectivul universității de a deveni un pol de excelență în câteva domenii interdisciplinare de mare interes în mediul socio-economic, este necesară definirea unei forme superioare de organizare instituțională a cercetării științifice. Scopul este acela de a coagula resursele de cercetare, nu de a crea structuri noi de față sau de a mai asigura o funcție de conducere pentru cineva. În acest sens, se intenționează înființarea unui institut de cercetare afiliat universității, cu o formă de conducere reprezentativă și democratică, precum și cu o strategie clară de dezvoltare pe minimum 10 ani.

**Durata estimată:** Noiembrie 2012 – octombrie 2013, cu dezvoltare continuă.

**Coordonare:** Prorectoratul cercetare științifică, infrastructură informatică și comunicații.

**Localizare:** Rectorat.

**Grup țintă:** Cercetători cu experiență, tineri cercetători.

**Factori de influență:** Calitatea formei de organizare, nivelul investiției, calitatea strategiei de dezvoltare.

**Planuri alternative:** Nu este cazul.

**Indicatori de impact și ținte până în 2016:** Numărul de structuri de cercetare raliat la institut (ținta: >60%); numărul de cercetători „full-time” și „part-time” în cadrul institutului (ținta: >100); suprafața alocată institutului (ținta: >3000 mp); numărul propunerilor de granturi de cercetare (ținta: min. 1 anual/4 cercetători); numărul granturilor de cercetare (ținta: min. 1 anual/10 cercetători); numărul de lucrări în reviste ISI (ținta: min. 1 la 2 ani/cercetător prim-autor, min. 50% din total în reviste ISI cu SRI>0,5).

**Costul estimativ al măsurii:** De dorit o investiție cât mai mare în infrastructura de bază și în echipamente. Un nivel adecvat al investiției inițiale pentru a crea efecte multiplicatoare vizibile ar fi în jur de 15 mil. lei.

**Măsura 3.2.** Dezvoltarea capacității și competențelor universității în activitatea de transfer tehnologic.

**Descrierea măsurii:** Transferul tehnologic este una dintre direcțiile majore asumate de către universitatea noastră în cadrul misiunii. Este foarte important ca această dimensiune să fie consolidată. În acest sens se va continua politica de alocare a unei cote din regie directorilor de proiecte de cercetare pentru a susține mai bine transferul de tehnologie, politica de susținere financiară și consiliere pentru brevetarea rezultatelor cercetării, susținerea creării de start-up-uri sau spin-off-uri inovante în cadrul UTCN, la care se va adăuga un proiect intern de premiere a reușitelor de transfer tehnologic (produse, tehnologii, brevete). Se intenționează integrarea



universității într-o rețea europeană de transfer tehnologic și dezvoltarea de servicii adecvate pentru mediul economic din regiune.

**Durata estimată:** Iunie 2012 – iunie 2013, cu continuare.

**Coordonare:** Prorectoratul cercetare științifică, infrastructură informatică și comunicații – premierea rezultatelor de transfer tehnologic; Prorectoratul management universitar, studii masterale și doctorale – integrarea în rețeaua europeană de transfer tehnologic; Prorectoratul relații internaționale, cooperare, educație continuă – încheierea protocoalelor instituționale.

**Localizare:** Rectorat și DMCDI.

**Grup țintă:** Cercetători, studenți, doctoranzi.

**Factori de influență:** Nivelul finanțării, oportunitățile externe.

**Planuri alternative:** Nu este cazul.

**Indicatori de impact și ținte până în 2016:** Numărul mediu de premii anuale (ținta: min. 5); numărul de spin-off-uri (ținta: min. 2/facultate în 4 ani); integrarea în rețeaua europeană de TT (ținta: min. 4 mil. lei atrase).

**Costul estimativ al măsurii:** Premierea: min. 15 mii lei/an; integrarea în rețea: aprox. 10 mii lei.

**Măsura 3.3.** Susținerea publicării rezultatelor cercetării la conferințe de prestigiu (din categoria A conform clasificărilor MECTS).

**Descrierea măsurii:** Poziționarea universității în categoria de vârf a universităților din România impune participarea la cât mai multe conferințe de mare prestigiu internațional. Pentru încurajarea participării, se dorește implementarea unui proiect intern de cofinanțare din veniturile proprii ale universității a taxelor de participare la conferințele din categoria A.

**Durata estimată:** Noiembrie 2012 – cu aplicare continuă.

**Coordonare:** Prorectoratul cercetare științifică, infrastructură informatică și comunicații.

**Localizare:** DMCDI.

**Grup țintă:** Cercetători, doctoranzi.

**Factori de influență:** Nivelul veniturilor proprii.

**Planuri alternative:** Nu este cazul.

**Indicatori de impact și ținte până în 2016:** Numărul de lucrări susținute anual (ținta: min. 13/an).

**Costul estimativ al măsurii:** Aprox. 2 mii lei/lucrare; aprox. 26 mii lei/an.

**Măsura 3.4.** Susținerea conferințelor internaționale cu vizibilitate largă organizate de universitate.

**Descrierea măsurii:** Poziționarea universității în categoria de vârf a universităților din România impune organizarea de conferințe internaționale de către universitate. În acest sens, se dorește implementarea unui proiect intern de cofinanțare a conferințelor internaționale organizate de UTCN care sunt indexate ISI Web of Knowledge.

**Durata estimată:** Noiembrie 2012 – cu aplicare continuă.

**Coordonare:** Prorectoratul cercetare științifică, infrastructură informatică și comunicații.

**Localizare:** DMCDI.

**Grup țintă:** Cercetători, doctoranzi.

**Factori de influență:** Nivelul veniturilor proprii.

**Planuri alternative:** Nu este cazul.

**Indicatori de impact și ținte până în 2016:** Numărul de conferințe susținute (ținta: min. 2/an).

**Costul estimativ al măsurii:** Aprox. 20 mii lei/conferință; aprox. 40 mii lei/an.



**Măsura 3.5.** Susținerea cercetării științifice de mare performanță.

**Descrierea măsurii:** Poziționarea universității în categoria de vârf a universităților din România impune publicarea unui număr cât mai mare de lucrări în reviste ISI cu SRI >0,5. În acest sens, se vor premia anual lucrările publicate în reviste cotate ISI cu scor relativ de influență mai mare de 0,5. De asemenea, se vor aloca fondurile necesare pentru asigurarea accesului la bazele de date internaționale cu publicații științifice. În același spirit, se va comunica cu directorii structurilor de cercetare acreditate intern pentru a-i capacita să aplice la cât mai multe proiecte cu finanțare europeană (în programul FP7, iar din 2014 în programul Orizont 2020). În această direcție se va asigura susținerea financiară a întâlnirilor de lucru în etapa de elaborare a aplicației de finanțare pentru toate situațiile în care la aceste inițiative vor participa cel puțin trei centre/laboratoare de cercetare din cel puțin două facultăți ale universității. Se vor susține și publicațiile proprii ale UTCN, prin internaționalizarea colectivelor redacționale și de recenzie.

**Durata estimată:** Octombrie 2012 – cu aplicare continuă.

**Coordonare:** Prorectoratul cercetare științifică, infrastructură informatică și comunicații.

**Localizare:** DMCDI.

**Grup țintă:** Structuri de cercetare, cercetători, doctoranzi.

**Factori de influență:** Nivelul veniturilor proprii.

**Planuri alternative:** Nu este cazul.

**Indicatori de impact și ținte până în 2016:** Număr de lucrări ISI cu SRI>0,5 (ținta: min. 50/an); Număr de aplicații în proiecte FP7, Orizont 2020 (ținta: min. 20/an), numărul de reviste științifice cu membri din cadrul universității în colectivele redacționale și categoria revistelor (ISI, BDI etc.) (min. 2/facultate).

**Costul estimativ al măsurii:** Premiera – aprox. 1 mii lei/lucrare; aprox. 50 mii lei/an; susținerea aplicării în proiecte europene de cercetare – aprox. 20 mii lei/an.

#### **8.4. Măsuri principale privind dezvoltarea instituțională și recunoașterea performanței în dezvoltarea instituțională**

**Măsura 4.1.** Crearea și dezvoltarea de laboratoare interdisciplinare cu acces larg.

**Descrierea măsurii:** Pentru utilizarea mai judicioasă a resurselor universității, este necesară derularea unor acțiuni de utilizare cât mai largă a infrastructurii de cercetare și de educație. În acest sens, pentru toate proiectele care sunt susținute financiar de către universitate, fără excepție, se va aplica politica centralizării bazei materiale achiziționate în cadrul proiectelor la nivelul unor laboratoare interdisciplinare cu acces larg. Se va stabili un regulament de acces și administrare operațională a laboratoarelor.

**Durata estimată:** Ianuarie 2013 – cu aplicare continuă.

**Coordonare:** Prorectoratul management universitar, studii masterale și doctorale.

**Localizare:** Optimist – un spațiu comun; pesimist – distribuit; probabil - mixt.

**Grup țintă:** Cadre didactice, studenți, cercetători, doctoranzi.

**Factori de influență:** Disponibilitatea spațiilor, nivelul bugetului de investiții.

**Planuri alternative:** Nu este cazul.

**Indicatori de impact și ținte până în 2016:** Numărul de laboratoare interdisciplinare cu acces larg (ținta: 1 laborator/profil – electric, mecanic, construcții); suprafața alocată (ținta: min. 400 mp/laborator).



**Costul estimativ al măsurii:** În funcție de context. Orientativ – 50 mii lei/laborator în amenajarea de bază.

**Măsura 4.2.** Dezvoltarea parteneriatelor cu alte universități, cu agenți economici și instituții de cercetare de prestigiu pentru susținerea programelor de studiu.

**Descrierea măsurii:** Prin această măsură se urmărește dezvoltarea programelor masterale în parteneriat cu alte universități și dezvoltarea de laboratoare în parteneriat cu mediul economic. Scopul acestor acțiuni este acela de a avea acces rapid la resurse materiale (echipamente, laboratoare) și la know-how în zone complementare, în vederea adaptării rapide a programelor masterale la nevoile pieței. Exemple de masterate inter-universitare ar putea fi în domeniile precum: ingineria, managementul și protecția mediului, bioinginerie, informatică în administrație, inginerie medicală, antreprenariat social, ingineria și managementul inovării, ecologie interdisciplinară, dezvoltare sustenabilă, managementul informației, responsabilitate socială și comunități sustenabile, relații interculturale, producție și artă digitală, științe aplicate în inginerie, inteligență artificială, nano-științe interdisciplinare, dezvoltare urbană, ingineria și managementul resurselor de apă, automatizări în agricultură, ingineria și managementul surselor de energie alternativă, managementul sistemelor complexe, inginerie în sport, managementul și planificarea transportului, analiza și managementul conflictelor, dezvoltarea sustenabilă a patrimoniului istoric și cultural, ingineria și managementul sistemelor de securitate etc.

**Durata estimată:** Octombrie 2012 – cu aplicare continuă.

**Coordonare:** Prorectoratul management universitar, studii masterale și doctorale.

**Localizare:** Rectorat.

**Grup țintă:** Cadre didactice, studenți la masterat.

**Factori de influență:** Deschiderea altor universități pentru colaborare, deschiderea agenților economici pentru colaborare.

**Planuri alternative:** Nu este cazul.

**Indicatori de impact și ținte până în 2016:** Numărul de masterate inter-universitare naționale (ținta: min. 10 masterate); numărul de laboratoare dezvoltate cu sprijinul mediului economic (ținta: min. 1 laborator/facultate); număr de acorduri bilaterale care sunt active cu alte universități (ținta: min. 5/facultate); numărul de consorții cu mediul economic / domeniu de specializare (min. 1/domeniu de specializare).

**Costul estimativ al măsurii:** Costuri pentru întâlnirile de lucru în etapa de proiectare a programelor de studii.

**Măsura 4.3.** Susținere inițiativelor de dezvoltare instituțională în plan didactic și al cercetării științifice.

**Descrierea măsurii:** Această măsură susține antreprenoriatul academic. Se dorește cofinanțarea departamentelor/facultăților care vor reuși să atragă resurse financiare și materiale în vederea creșterii calității programelor de studiu. În prezent acest lucru se întâmplă în susținerea proiectelor din fonduri structurale. De asemenea se urmărește creșterea vizibilității corpului academic în colectivele editoriale ale revistelor cotate ISI cu scor relativ de influență peste 0,5. Din acest punct de vedere se dorește finanțarea deplasărilor la întâlnirile anuale ale colectivelor editoriale. În cadrul acestei măsuri va fi gândit și un mecanism pentru premiarea proiectelor de diplomă ale studenților care vor avea aplicabilitate practică în diferite compartimente din universitate

**Durata estimată:** Ianuarie 2013 – aplicare continuă.



**Coordonare:** Prorectoratul management universitar, studii masterale și doctorale.

**Localizare:** Rectorat.

**Grup țintă:** Cadre didactice, cercetători, studenți.

**Factori de influență:** Nivelul veniturilor proprii.

**Planuri alternative:** Nu este cazul.

**Indicatori de impact și ținte până în 2016:** Numărul de propuneri de proiecte de dezvoltare instituțională/universitate (ținta: finalizarea cu succes a proiectelor din fonduri structurale în curs); valoarea fondurilor atrase din proiecte de dezvoltare instituțională (ținta: peste 100 mil. lei).

**Costul estimativ al măsurii:** Fonduri structurale – aprox. 15 mil. lei; susținere membri colective editoriale – aprox. 6 mii lei/an; premiere studenți – aprox. 30 mii lei/an.

### 8.5. Măsuri principale privind managementul resurselor materiale

**Măsura 5.1.** Managementul performant al bazei materiale.

**Descrierea măsurii:** Pentru o administrare mai eficientă a bazei materiale (echipamente etc.), se dorește introducerea tuturor datelor despre baza materială în sistemul informatic, derularea de acțiuni periodice pentru evaluarea activelor fixe, în special a spațiilor de învățământ, recreere și cazare, analiza rentabilității în utilizarea activelor și cheltuielilor cu utilitățile, evaluarea gradului de necesitate și de utilizare al spațiilor pentru procesul didactic și de cercetare. În plus, se va stabili un plan transparent de distribuire judicioasă al acestora, precum și informatizarea întregii activități de administrare a resursei materiale.

**Durata estimată:** Octombrie 2012 – iunie 2013, îmbunătățire continuă.

**Coordonare:** Prorectoratul tehnic, administrație și patrimoniu.

**Localizare:** Rectorat.

**Grup țintă:** Universitatea.

**Factori de influență:** Calitatea sistemului informatic.

**Planuri alternative:** Nu este cazul.

**Indicatori de impact și ținte până în 2016:** Gradul de introducere a datelor în sistemul informatic (ținta: 100%); Timpul necesar pentru a obține date despre situația curentă a activelor fixe (ținta: de ordinul minutelor).

**Costul estimativ al măsurii:** Aprox. 50 mii lei.

**Măsura 5.2.** Planificarea transparentă a proiectelor de investiții.

**Descrierea măsurii:** Prin această măsură se urmărește asigurarea transparenței proiectelor majore de investiții. Vor fi stabilite criteriile de evaluare și proceduri de dezbatere publică pentru a stabili ordinea de aplicare.

**Durata estimată:** Octombrie 2013 – aplicare continuă.

**Coordonare:** Prorectoratul tehnic, administrație și patrimoniu.

**Localizare:** Rectorat.

**Grup țintă:** Universitatea.

**Factori de influență:** Nivelul veniturilor pentru investiții, calitatea criteriilor de priorizare.

**Planuri alternative:** Nu este cazul.

**Indicatori de impact și ținte până în 2016:** Gradul de satisfacție al comunității academice privind transparența procesului de priorizare (ținta: 100%).

**Costul estimativ al măsurii:** Nu este cazul.



**Măsura 5.3.** Eficientizarea bazei materiale generatoare de venituri proprii.

**Descrierea măsurii:** Prin această măsură se urmărește o mai bună valorificare a bazinului olimpic, a facilităților de recreere ale universității, a căminelor și cantinelor studențești. La ora actuală, unele dintre aceste facilități sunt pe pierderi (ex. bazinul olimpic, hotelul universității, baza de la Mărișelu), iar în căminele și cantinele studențești sunt o serie de deficiențe care conduc la sub-utilizarea potențialului acestora.

**Durata estimată:** Iunie 2012 – aplicare continuă.

**Coordonare:** Prorectoratul tehnic, administrație și patrimoniu.

**Localizare:** Rectorat.

**Grup țintă:** Managementul universității.

**Factori de influență:** Calitatea regulamentelor interne, eficacitatea programelor de monitorizare și control, nivelul bugetului de investiții.

**Planuri alternative:** Nu este cazul.

**Indicatori de impact și ținte până în 2016:** Balanța venituri – cheltuieli/unitate (ținta: >1).

**Costul estimativ al măsurii:** Nu este cazul.

## 8.6. Măsuri principale privind dezvoltarea resursei umane

**Măsura 6.1.** Dezvoltarea și perfecționarea corpului didactic și de cercetare.

**Descrierea măsurii:** Se urmărește susținerea proiectelor și inițiativelor venite din rândul departamentelor care implică formarea și perfecționarea cadrelor didactice, a cercetătorilor, dar și a personalului auxiliar. Susținerea va implica cofinanțarea inițiativelor. De asemenea, se urmărește dezvoltarea resursei umane tinere din UTCN prin intermediul mentoratului.

**Durata estimată:** Iunie 2012 – continuu.

**Coordonare:** Prorectoratul managementul resurselor și politici financiare.

**Localizare:** Rectorat.

**Grup țintă:** Cadre didactice.

**Factori de influență:** Nivelul veniturilor proprii.

**Planuri alternative:** Nu este cazul.

**Indicatori de impact și ținte până în 2016:** Numărul de cadre didactice sub 35 ani care urmează un program de mentorat (ținta: 100%); numărul de proiecte de formare susținute (ținta: min. 1/facultate, cu participarea largă a corpului academic).

**Costul estimativ al măsurii:** Min. 30 mii lei.

**Măsura 6.2.** Optimizarea managementului resursei umane.

**Descrierea măsurii:** Această măsură își propune dezvoltarea unui sistem unitar de criterii, la nivelul întregii universități, pentru acordarea gradațiilor de merit, regândirea fișelor de post ale personalului didactic pentru a fi mai ușor și rapid de completat, reactualizarea fișelor de post pentru personalul administrativ.

**Durata estimată:** Septembrie 2012 – februarie 2013, aplicare continuă.

**Coordonare:** Prorectoratul management resurse și politici financiare.

**Localizare:** Rectorat.

**Grup țintă:** Personalul didactic, personalul tehnico-administrativ.

**Factori de influență:** Calitatea criteriilor.

**Planuri alternative:** Nu este cazul.





**Indicatori de impact și ținte până în 2016:** Timpul de completare a fișei de post (ținta: max. 1 oră); satisfacția corpului academic privind sistemul de acordare a gradațiilor de merit (ținta: >70%).  
**Costul estimativ al măsurii:** Nu este cazul.

### 8.7. Măsuri principale privind motivarea angajaților și îmbunătățirea condițiilor de muncă

**Măsura 7.1.** Îmbunătățirea cadrului de apreciere a muncii individuale.

**Descrierea măsurii:** Dincolo de orice măsuri instituționale, performanța universității depinde de gradul de implicare al fiecărui angajat în parte în toate activitățile ce țin de buna funcționare a unei astfel de instituții. Din acest motiv, trebuie definit și aplicat un mecanism de stimulare a muncii individuale. Între elementele cadrului de apreciere a muncii individuale vor face parte următoarele: grile diferențiate de salarizare pentru asistenții și șefii de lucrări care obțin rezultate deosebite în activitatea didactică, de cercetare științifică și dezvoltare instituțională; grile diferențiate de salarizare pentru acei membri din departamente care sunt implicați în mod constant în activitățile administrative care consumă timp; alocarea unui buget de 400 lei anual pentru fiecare cadru didactic în vederea achiziționării de articole de birotică și consumabile; asigurarea unor venituri decente și pentru categoriile de personal administrativ mai puțin favorizate (tehnicieni, portari, șoferi etc.); aplicarea unui set de criterii obiective pentru acordarea de salarii diferențiate în funcție de performanță pentru toate categoriile de personal, precum și transparență în acordarea sporurilor salariale.

**Durata estimată:** Octombrie 2012 – cu îmbunătățire continuă.

**Coordonare:** Prorectoratul managementul resurselor și politici financiare.

**Localizare:** Rectorat.

**Grup țintă:** Personal didactic, personal auxiliar.

**Factori de influență:** Nivelul veniturilor de la buget, nivelul veniturilor proprii.

**Planuri alternative:** Nu este cazul.

**Indicatori de impact și ținte până în 2016:** Procent cadre didactice care beneficiază de suport pentru birotică (ținta: 100%); nivelul mediu de creștere a salariilor cadrelor didactice tinere (ținta: aprox. 20%); nivelul mediu de creștere a salariilor personalului auxiliar defavorizat (ținta: aprox. 10%); creșterea medie salarială pentru cadrele didactice implicate în mod constant în activitățile administrative care consumă timp (ținta: politica departamentelor; recomandare – aprox. 15%).

**Costul estimativ al măsurii:** 400 mii lei/an birotică (1,6 mil. lei); creșterea cu aprox. 30% a fondului de salarii.

**Măsura 7.2.** Dezvoltarea Departamentului Bibliotecă.

**Descrierea măsurii:** Biblioteca trebuie modernizată prin extinderea informatizării software și hardware, digitizarea depozitului de carte, precum și extinderea spațiilor de depozitare și de studiu. Se urmărește accesul rapid la informație și îmbunătățirea condițiilor de studiu. De asemenea, se urmărește înființarea de biblioteci și la extensiile universității., înființarea unui centru de multiplicare utilizat pentru redactarea, listarea și legarea lucrărilor de licență, dizertație și doctorat, dezvoltarea fondului de carte din librăria UTCN, încurajarea cadrelor didactice pentru realizarea materialelor necesare activității didactice sub formă de manuale și cărți, cu toate că actualmente acestea nu reprezintă un indicator motivant pentru promovare.

**Durata estimată:** Ianuarie 2013 – îmbunătățire continuă.

**Coordonare:** Prorectoratul didactic și cu probleme studențești.



**Localizare:** Biblioteca UTCN (CJ-N; BM).

**Grup țintă:** Cadrele didactice, studenții, cercetătorii.

**Factori de influență:** Nivelul investițiilor de la buget, nivelul veniturilor proprii.

**Planuri alternative:** Limitarea la o parte dintre obiective (ex. software management bibliotecă; digitizarea depozitului de carte).

**Indicatori de impact și ținte până în 2016:** Gradul de digitizare a depozitului de carte (ținta: existența infrastructurii, min. 20% digitizat din total până în 2016); suprafața ocupată (ținta: extindere cu 30%); gradul de informatizare (ținta: software 100%; hardware: neprecizat).

**Costul estimativ al măsurii:** Digitizare – aprox. 50 mii lei hardware, software; costuri cu forța de muncă – neprecizat; informatizare (software: aprox. 400 lei; instruire: neprecizat; hardware: 100 mii lei); extindere: *optimist* – 1 mil. lei; *pesimist* – 100 mii lei.

**Măsura 7.3.** Crearea unor condiții de cazare mai bune pentru tinerii cercetători din universitate.

**Descrierea măsurii:** La ora actuală tinerii cercetători locuiesc în aceleași spații de cazare cu studenții, ocupând practic locuri în cămine care ar putea fi alocate studenților de la licență. În plus, există nevoi specifice pentru tinerii cercetători (ex. familie, mai multă liniște etc.). Astfel, pentru a atrage și menține în universitate tineri cu potențial profesional ridicat, este de dorit să le fie asigurate condiții mai bune de cazare. În acest sens se urmărește construirea unui cămin pentru tineri cercetători, doctoranzi și asistenți.

**Durata estimată:** Ianuarie 2014 – aprilie 2016.

**Coordonare:** Prorector tehnic, administrație și patrimoniu.

**Localizare:** Universitate.

**Grup țintă:** Tineri cercetători, doctoranzi, asistenți.

**Factori de influență:** Nivelul investițiilor de la buget, nivelul veniturilor proprii.

**Planuri alternative:** Achiziționarea sau închirierea unor spații de cazare.

**Indicatori de impact și ținte până în 2016:** Numărul de apartamente (ținta: 100); Suprafața medie/apartament (ținta: 50 mp).

**Costul estimativ al măsurii:** Aprox. 8 mil. lei.

## 8.8. Măsuri principale privind comunicarea internă și cooperarea cu membrii corpului academic

**Măsura 8.1.** Îmbunătățirea cadrului de comunicare pentru proiectele majore ale universității.

**Descrierea măsurii:** Măsura își propune să asigure un cadru cât mai deschis pentru manifestarea spiritului de inițiativă și să creeze un cadru democratic, bazat pe dezbateri publice, înainte de aprobarea oricărui proiect major de dezvoltare instituțională. Pornind de la principiul că fiecare angajat cunoaște cel mai bine care sunt punctele tari și punctele de îmbunătățit în zona sa de activitate, măsura își mai propune să extindă acest cadru în sensul de colectare a tuturor ideilor și observațiilor care ar putea ajuta la mai buna funcționare a universității (ex. întâlniri periodice, poșta cu idei).

**Durata estimată:** Octombrie 2012 – aplicare continuă.

**Coordonare:** Prorectoratul management universitar, studii masterale și doctorale.

**Localizare:** Rectorat.

**Grup țintă:** Toți angajații universității.

**Factori de influență:** Frecvența întâlnirilor de lucru, calitatea dezbaterilor publice, eficacitatea soluțiilor de comunicare.



**Planuri alternative:** Nu este cazul.

**Indicatori de impact și ținte până în 2016:** Numărul de întâlniri (ținta: min. 1/semestru); numărul de idei colectate și analizate (ținta: min. 250/an); numărul de dezbateri publice/proiect major (ținta: min. 1/proiect major).

**Costul estimativ al măsurii:** Nu este cazul.

### 8.9. Măsuri principale privind diversificarea și dezvoltarea serviciilor și colaborării cu mediul socio-economic

**Măsura 9.1.** Integrarea universității în rețele regionale și internaționale pe probleme specifice (cercetare, inovare, educație).

**Descrierea măsurii:** Prin misiunea autoasumată, Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca dorește să devină un pion important în dezvoltarea regională. Din acest punct de vedere se urmărește integrarea universității în clustere și rețele regionale, naționale și europene. Exemple în acest sens sunt: clusterelor pe mobilă, IT, energie, industrii creative, Parcul Științific Metropolitan Cluj, rețeaua est și central europeană de TT etc.

**Durata estimată:** Iunie 2012 – aplicare continuă.

**Coordonare:** De la caz la caz – Prorectoratul relații internaționale, cooperare, educație continuă sau Prorectoratul management universitar, studii masterale și doctorale.

**Localizare:** Rectorat.

**Grup țintă:** Cadre didactice, cercetători, studenți.

**Factori de influență:** Oportunitățile de finanțare a inițiativelor de „cluster”-izare.

**Planuri alternative:** Nu este cazul.

**Indicatori de impact și ținte până în 2016:** Numărul de clustere/rețele (ținta: în toate domeniile majore de competență ale universității); Numărul de proiecte în cadrul rețelelor (ținta: min. 1 proiect/rețea).

**Costul estimativ al măsurii:** Nu este cazul.

**Măsura 9.2.** Creșterea eficienței colaborării cu mediul economic.

**Descrierea măsurii:** Pentru creșterea colaborării cu mediul economic trebuie asigurat un contact permanent cu acesta în vederea promovării și informării reciproce. În acest sens, se urmărește crearea la nivelul fiecărei facultăți a unui post de facilitator cu normă întreagă pentru a: promova în teren oferta de servicii a fiecărui departament și structură din cadrul facultății, identifica nevoi în cadrul agenților economici, facilita diverse proiecte de colaborare specifice, atrage sponsorizări pentru diverse acțiuni în cadrul facultății, dezvolta laboratoare tematice cu sprijinul agenților economici. Vor fi promovate noi căi de colaborare cu întreprinderile industriale: internship pentru cadrele didactice, cursuri / module / programe didactice la solicitarea firmelor etc.

**Durata estimată:** Ianuarie 2013 – cu aplicare continuă.

**Coordonare:** Prorectoratul relații internaționale, cooperare, educație continuă.

**Localizare:** Facultăți.

**Grup țintă:** Cadre didactice, cercetători.

**Factori de influență:** Nivelul bugetului, starea economică a zonei.

**Planuri alternative:** Nu este cazul.



**Indicatori de impact și ținte până în 2016:** Numărul de contacte cu agenții economici (ținta: peste 70 contacte/an/facilitator); numărul de proiecte de colaborare inițiate (ținta: aprox. 50 proiecte/an).

**Costul estimativ al măsurii:** Aprox. 200 mii lei/an resursa umană și 100 mii lei/an mobilități după angajarea facilitatorilor.

### 8.10. Măsurile principale privind internaționalizarea

**Măsura 10.1.** Atragerea de studenți internaționali pentru creșterea veniturilor universității.

**Descrierea măsurii:** Prin această măsură se dorește colaborarea cu agenții de recrutare pentru câștigarea unor piețe educaționale noi, precum ar fi zonele emergente: fostele state sovietice, nordul Africii, unele zone din Asia.

**Durata estimată:** Iunie 2012 – cu aplicare continuă.

**Coordonare:** Prorectoratul relații internaționale, cooperare, educație continuă.

**Localizare:** Rectorat.

**Grup țintă:** Programele de studiu în limbi de circulație internațională.

**Factori de influență:** Calitatea programelor de studiu în limbi de circulație internațională, impactul internațional pe piața forței de muncă a domeniilor, nivelul taxelor de studii, costul relativ al vieții în Cluj-Napoca și Baia Mare.

**Planuri alternative:** Nu este cazul.

**Indicatori de impact și ținte până în 2016:** Numărul de programele de studiu cu predare într-o limbă de circulație internațională (ținta: min. 1 specializare/facultate); numărul de studenți străini/specializare într-o limbă de circulație internațională (ținta: în medie 20 studenți/an/specializare).

**Costul estimativ al măsurii:** Cheltuielile de acreditare a specializărilor în limbă străină la data respectivă; deplasări 100.000 lei / an după ființarea programelor în limbi străine în min. 7 facultăți.

**Măsura 10.2.** Dezvoltarea programelor de studiu de masterat cu recunoaștere bi- și multilaterală.

**Descrierea măsurii:** Această măsură este adițională măsurii 4.2 și se focalizează pe crearea cadrului instituțional care să conducă la posibilitatea de a dezvolta programe de studiu de masterat cu recunoaștere bi- și multilaterală. Astfel, trebuie întreprinse acțiuni de lobby la nivelul ministerului și ARACIS pentru definirea cadrului de acreditare a masteratelor cu recunoaștere bi- și multilaterală. De asemenea, trebuie proiectate adecvat programele de studiu din perspectiva ECTS în cazul mobilităților, trebuie puse la punct mecanismele și modalitățile de derulare în parteneriat a procesului didactic etc. La acestea se adaugă acțiunile de atragere a unor fonduri europene de susținere (ex. Erasmus Mundus etc.). Scopul pentru susținerea dezvoltării programelor de studiu de masterat cu recunoaștere bi- și multilaterală cu universități din străinătate este acela de a genera o alternativă competitivă la ofertele educaționale ale marilor universități din lume.

**Durata estimată:** Ianuarie 2013 – iunie 2013, aplicare continuă.

**Coordonare:** Prorectoratul management universitar, studii masterale și doctorale.

**Localizare:** Facultăți.

**Grup țintă:** Cadre didactice, studenți.

**Factori de influență:** Cadrul legal național și internațional, calitatea parteneriatului.

**Planuri alternative:** Nu este cazul.



**Indicatori de impact și ținte până în 2016:** Numărul de masterate inter-universitare internaționale cu recunoaștere bi sau multilaterală (ținta: min. 5 masterate internaționale cu recunoaștere multiplă).

**Costul estimativ al măsurii:** Costuri de dezvoltare în etapa inițială – aprox. 15 mii lei/masterat (aprox. 75 mii lei).

**Măsura 10.3.** Dezvoltarea proiectelor doctorale în co-tutelă cu universități din străinătate.

**Descrierea măsurii:** Un aspect important pentru creșterea calității rezultatelor cercetării în proiectele doctorale este accesul cercetătorilor doctoranzi la o infrastructură de cercetare de vârf, precum și la alte resurse de informare. În plus, formarea ca și cercetător implică și munca în colective internaționale. În acest sens, această măsură va încuraja dezvoltarea proiectelor doctorale în co-tutelă cu universități din străinătate prin susținerea financiară a primelor întâlniri de lucru ale conducătorilor de doctorat din UTCN la partenerii din străinătate. Prioritare vor fi parteneriatele cu universități din „Top 500”. Nivelul susținerii financiare va depinde de nivelul veniturilor proprii și a veniturilor de la buget destinate școlilor doctorale.

**Durata estimată:** Iunie 2013 – cu aplicare continuă.

**Coordonare:** Prorectoratul management universitar, studii masterale și doctorale.

**Localizare:** Rectorat.

**Grup țintă:** Conducători de doctorat, doctoranzi.

**Factori de influență:** Nivelul veniturilor proprii, nivelul veniturilor de la buget destinate școlilor doctorale.

**Planuri alternative:** Nu este cazul.

**Indicatori de impact și ținte până în 2016:** Numărul doctoratelor în co-tutelă (ținta: min. 15% /serie).

**Costul estimativ al măsurii:** Aprox. 30 mii lei/an.

### 8.11. Măsuri principale privind relația cu studenții

**Măsura 11.1.** Dezvoltarea învățământului centrat pe student.

**Descrierea măsurii:** Învățământul centrat pe student reprezintă o mare provocare. Un capitol important din Legea Educației Naționale 1/2011 se referă la acest aspect. Învățământul centrat pe student trebuie să se focalizeze pe nevoile, abilitățile, interesele și stilurile de învățare ale studentului, cadrul didactic având rolul principal de facilitator al învățării. Această abordare conduce la o schimbare radicală de paradigmă în cadrul universității, care a fost orientată până în prezent pe învățământul centrat pe profesor, în care studentul avea un rol mai degrabă pasiv, receptiv și prea puțin activ sau proactiv. Învățământul centrat pe student conduce la re proiectarea planurilor de învățământ, conținutului cursurilor și interactivității dintre cursuri. Deși această metodă este promovată în Legea Educației Naționale 1/2011, ARACIS nu dispune la această dată de instrumentele adecvate pentru acreditarea unui program de studiu centrat pe student. De aceea, este necesară o abordare inovativă a procesului de învățământ care să rezolve adecvat posibilele conflicte între cerințele ARACIS și cerințele acestei forme de abordare a educației. Învățământul centrat pe student nu se referă la faptul că studentul decide topicile, metodele, cursurile. Învățământul centrat pe student este o provocare directă în primul rând la adresa studentului, care trebuie să se implice activ pentru a acumula experiență practică, centrarea fiind pe proiecte, probleme și aplicații provenite din lumea reală. Scopul pentru care universitatea





dorește o orientare pe acest mod de abordare a învățământului este îmbunătățirea rezultatelor absolvenților săi din perspectiva integrării rapide pe piața muncii, cu implicații directe asupra imaginii universității și competitivității acesteia. Măsura de față ia în considerare lansarea unor acțiuni concertate care să conducă într-un orizont de patru ani la transformarea majoră a planurilor de învățământ, conținutului cursurilor și metodelor de predare ale tuturor programelor de studiu înspre învățământul centrat pe student.

**Durata estimată:** Noiembrie 2012 – îmbunătățire continuă.

**Coordonare:** Prorectoratul didactic și cu probleme studențești în cooperare cu prorectoratul management universitar, studii masterale și doctorale.

**Localizare:** Facultăți.

**Grup țintă:** Studenții.

**Factori de influență:** Cadrele didactice.

**Planuri alternative:** Nu este cazul.

**Indicatori de impact și ținte până în 2016:** Gradul de satisfacție al studenților (ținta: bine-foarte bine); Numărul de programe de studiu reprojctate (ținta: 100%).

**Costul estimativ al măsurii:** Acreditările ARACIS (aprox. 25 mii lei/program).

**Măsura 11.2.** Dezvoltarea colaborării cu studenții în managementul universitar.

**Descrierea măsurii:** Colaborarea cu studenții în managementul universitar este esențială pentru îmbunătățirea activității de învățământ și auxiliară din universitate. În acest sens se dorește implicarea activă a studenților în identificarea și semnalarea diverselor probleme din universitate. Pentru a îmbunătăți comunicarea cu studenții se vor organiza și întâlniri semestriale cu reprezentanții studenților din toate facultățile pentru a cunoaște mai bine nevoile și cerințele acestora. De asemenea, se are în vedere implicarea directă a studenților în promovarea ofertei educaționale, atragerea de candidați la licență, sprijinirea înființării Uniunii Asociațiilor Studențești din Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca (sau a unor formule alternative), implicarea reprezentanților studenților în activitățile de conducere (ex. comisii ale Consiliului de Administrație), în acțiuni ale UTCN specifice studenților (repartizarea taberelor, admitere, cazarea în cămine, Comitetele de Cămin și Cantină, cercurile științifice studențești).

**Durata estimată:** Noiembrie 2012 – aplicare continuă.

**Coordonare:** Prorectoratul didactic și cu probleme studențești în cooperare cu prorectoratul management universitar, studii masterale și doctorale.

**Localizare:** Rectorat.

**Grup țintă:** Studenții.

**Factori de influență:** Disponibilitatea managementului universitar și a studenților.

**Planuri alternative:** Nu este cazul.

**Indicatori de impact și ținte până în 2016:** Numărul de întâlniri cu studenții (ținta: min. 2 întâlniri/an); numărul problemelor semnalate de studenți (ținta: neprecizat).

**Costul estimativ al măsurii:** Nu este cazul.

## 8.12. Măsuri principale privind alumni

**Măsura 12.1.** Dezvoltarea relației cu absolvenții și fostele cadre didactice ale universității.

**Descrierea măsurii:** Alumni (foștii studenți și fostele cadre didactice) dețin un rol vital în creșterea prestigiului UTCN în societate. Printr-o politică corectă de implicare a foștilor absolvenți în





planurile strategice ale UTCN și în acțiunile majore ale acesteia, ei pot deveni ambasadori valoroși și influenți ai universității. Menținerea la nivel instituțional a legăturilor cu foștii absolvenți, inclusiv pentru sprijinirea materială a investițiilor și activităților, este o practică veche și consacrată, care aduce beneficii enorme instituțiilor de învățământ superior din străinătate. Această practică, însă, trebuie să implice și oferirea unor servicii. Experiența altor instituții arată că acele universități care au aplicat o astfel de strategie pe termen lung și în mod constant, au avut de câștigat. De multe ori însă, timpul necesar pentru recuperarea investiției în activitatea cu alumni este îndelungat (poate și un deceniu). Pe această dimensiune se dorește întărirea AD ABSOLUTUM și crearea unor filiale la nivel de facultăți, identificarea Alumni și crearea unei baze de date de contact pentru absolvenții și foștii angajați, dezvoltarea unei metode de actualizare rapidă a informațiilor. Se vor utiliza întâlnirile aniversare pentru promovarea AD ABSOLUTUM și identificarea datelor de contact Alumni și se va promova AD ABSOLUTUM în cadrul studenților din anii terminali. Departamentele vor fi încurajate să implice Alumni în acțiuni de recrutare a studenților pentru activitatea de practică, de lobby, în recrutarea candidaților la studenție, în îndrumarea în carieră a studenților din anii terminali, în mentoratul studenților, în campaniile de strângeri de fonduri etc. Se va urmări atragerea de investiții de la foștii absolvenți pentru spațiile didactice, de cercetare și sociale ale universității, care vor purta numele investitorilor.

**Durata estimată:** Noiembrie 2012 – îmbunătățire continuă.

**Coordonare:** Prorectoratul relații internaționale, cooperare, educație continuă.

**Localizare:** Rectorat, facultăți.

**Grup țintă:** Alumni.

**Factori de influență:** Nivelul veniturilor proprii, disponibilitatea departamentelor.

**Planuri alternative:** Nu este cazul.

**Indicatori de impact și ținte până în 2016:** Numărul de membri alumni din baza de date (ținta: min. 5000 membri); numărul de acțiuni susținute de alumni (ținta: neprecizat).

**Costul estimativ al măsurii:** Nu este cazul.

### 8.13. Măsuri principale privind relația cu universitățile clujene și cu administrația locală

**Măsura 13.1.** Dezvoltarea relațiilor de colaborare cu mediul academic local.

**Descrierea măsurii:** Dezvoltarea în parteneriat a unor programe de studiu la nivel de masterat și proiecte de cercetare în parteneriat reprezintă subiectul măsurilor 3.1 și 4.2. În cadrul acestei măsuri se dorește punerea în practică a unor acțiuni de interes la nivelul întregului centru universitar. În acest sens, se are în vedere lansarea unor proiecte pentru realizarea în parteneriat a unui centru de conferințe, precum și alte proiecte comune în cadrul Uniunii Universităților Clujene (UUC). UUC va fi sprijinită logistic pentru a se organiza ca entitate activă public, cu impact local, regional, național și internațional. Scopul este de creștere a recunoașterii sociale a rolului universităților în Cluj-Napoca și județul Cluj, coagularea interesului publicului pentru știință și educația superioară și atragerea de potențiali investitori în zonă.

**Durata estimată:** Iunie 2012 – aplicare continuă.

**Coordonare:** Prorectoratul relații internaționale, cooperare, educație continuă.

**Localizare:** Rectorat.

**Grup țintă:** Comunitatea academică.

**Factori de influență:** Nivelul veniturilor proprii, bugetul de investiții de la minister.

**Planuri alternative:** Nu este cazul.



**Indicatori de impact și ținte până în 2016:** Număr de proiecte în comun (ținta: min. 2).

**Costul estimativ al măsurii:** Neprecizat (în funcție de oportunitățile de atragere a fondurilor de la minister sau de la CE).

**Măsura 13.2.** Dezvoltarea relațiilor de colaborare cu administrația locală.

**Descrierea măsurii:** Prin misiunea autoasumată, universitatea trebuie să devină un agent de schimbare pozitivă în cadrul comunității, conform devisei adoptate de „universitate a cetății”. Din această perspectivă, se dorește organizarea unor proiecte de interes public precum ar fi manifestări și prelegeri privind dezvoltare urbană sustenabilă, educarea comunității din regiune pe probleme de interes larg, implicarea în parcuri științifice, promovarea regiunii pe plan internațional, implicarea în proiecte de interes pentru comunitate (ex. Clujul capitală culturală europeană 2020 etc.). Proiectele de colaborare se vor extinde și la nivelul administrației locale din orașele unde universitatea are centre universitare și extensii.

**Durata estimată:** Iunie 2012 – aplicare continuă.

**Coordonare:** Prorectoratul relații internaționale, cooperare, educație continuă.

**Localizare:** Rectorat.

**Grup țintă:** Comunitatea academică.

**Factori de influență:** Gradul de voluntariat al comunității academice, nivelul de interes manifestat de conducerea locală și județene.

**Planuri alternative:** Nu este cazul.

**Indicatori de impact și ținte până în 2016:** Numărul de proiecte anuale cu administrația locală (ținta: min. 1 proiect/an/localitate).

**Costul estimativ al măsurii:** Nu este cazul.

#### 8.14. Măsuri principale privind imaginea universității și comunicarea cu mediul extern

**Măsura 14.1.** Popularizarea eficientă a ofertei academice a universității.

**Descrierea măsurii:** Va fi creat și operaționalizat Departamentul de Imagine al universității. Între atribuțiile acestuia va fi și planul de marketing integrat, care presupune analiza pieții și formularea eficientă a ofertei educaționale, de cercetare și servicii. Vor fi imaginate noi căi de promovare, care vor implica autoritățile locale, Alunni și agenții economici.

**Durata estimată:** Noiembrie 2012 – cu aplicare continuă.

**Coordonare:** Prorectoratul relații internaționale, cooperare, educație continuă.

**Localizare:** Rectorat.

**Grup țintă:** Candidații.

**Factori de influență:** Nivelul veniturilor proprii.

**Planuri alternative:** Abordarea tradițională din ultimii ani.

**Indicatori de impact și ținte până în 2016:** Numărul de prezentări în licee (ținta: min. 50/an); numărul de acțiuni de promovare pe diverse canale media (ținta: min. 10/an); numărul de evenimente organizate în UTCN pentru promovare (ex. ziua porților deschise, zilele UTCN în diverse orașe) (ținta: min. 10/an); numărul de elevi care vizitează UTCN (min. 1000/an).

**Costul estimativ al măsurii:** Aprox. 50 mii lei/an.



**Măsura 14.2.** Promovarea web a universității.

**Descrierea măsurii:** Prin această măsură se dorește reproiectarea și actualizarea paginilor web ale universității, departamentelor și facultăților, precum și asigurarea versiunii informaționale similare în limba engleză, realizarea periodică a newsletter-ului în format electronic și diseminarea acestuia în mediul socio-economic.

**Durata estimată:** Octombrie 2012 – aplicare continuă.

**Coordonare:** Prorectoratul relații internaționale, cooperare, educație continuă.

**Localizare:** Rectorat.

**Grup țintă:** Angajații universității, comunitatea externă universității, studenții.

**Factori de influență:** Nivelul veniturilor proprii.

**Planuri alternative:** Nu este cazul.

**Indicatori de impact și ținte până în 2016:** Calitatea paginii web (ținta: nivelul de satisfacție – foarte bine); numărul de newsletter-uri (ținta: 10/an).

**Costul estimativ al măsurii:** Aprox. 30 mii lei/an.

## 9. Notă asupra fezabilității financiare a măsurilor din planul strategic

Măsurile din cadrul planului strategic care implică resurse financiare au luat în considerare ca și surse posibile de finanțare (pe un scenariu moderat) următoarele:

- veniturile proprii ale UTCN (în jurul valorii de 2 mil. lei în 4 ani): ex. măsurile 1.5, 1.7, 1.8, 2.3, 2.4, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5, 10.1, 10.2 etc.;
- finanțarea de bază (în jurul valorii de 2,5 mil. lei în 4 ani): ex. măsurile 4.3, 7.1, 9.2, 14.1, 14.2 etc.;
- proiectele de dezvoltare instituțională atrase prin competiții naționale (în jurul valorii de 10 mil. lei în 4 ani): ex. măsurile 1.1, 1.3, 2.1, 2.2, 6.1, 5.1, 8.1 etc.;
- finanțarea de la buget pentru proiecte de investiții (în jurul valorii de 24 mil. lei în 4 ani): ex. măsurile 1.2, 3.1, 4.1, 7.2, 7.3 etc.

Din perspectiva fezabilității financiare, există măsuri a căror implementare va depinde hotărâtor de susținerea financiară de la bugetul de stat în următorii ani și de respectarea angajamentelor ministerului educației naționale în onorarea adecvată a obligațiilor către universități. În acest sens, o serie de proiecte de investiții precum 1.2, 3.1, 4.1, 7.2, 7.3 intră în această categorie. De asemenea, onorarea la timp a obligațiilor financiare către universitate din partea organismelor de management a fondurilor structurale la nivel național este un alt factor critic pentru a susține măsuri care intră sub incidența susținerii din venituri proprii sau din proiecte de dezvoltare instituțională. Desigur, în funcție de oportunități se vor căuta și surse alternative de finanțare.

În aceste condiții, în relație cu contractul de management al rectorului se definește Planul Strategic minimal, care ia în considerare scenariul pesimist de derulare a evenimentelor în următorii ani și care exclude integral sau parțial măsurile 1.1, 1.2, 2.2, 2.3, 2.4, 3.1, 4.1, 4.2, 4.3, 5.3, 7.2, 7.3, 9.2, 10.1, 10.2.

În acest sens, planul strategic trebuie privit în primul rând ca un document de planificare a activității de management în cadrul universității.



## 10. Aplicarea și monitorizarea planului strategic

După aprobarea în Senatul universității, planul strategic se pune în aplicare la nivelul tuturor structurilor executive ale universității. În acest sens, prorectoratele, decanatele, departamentele, structurile de cercetare, birourile de la nivelul rectoratului trebuie să elaboreze planurile operaționale anuale asociate planului strategic, planuri operaționale care cuprind proiecte, evenimente, acțiuni prin care măsurile din planul strategic sunt puse în practică.

**Planul strategic se revizuieste de două ori pe an pentru a cuprinde cât mai bine eventualele evoluții interne și externe universității. Prin aceeași procedură de revizuire bianuală vor trece și planurile operaționale anuale asociate.**

Planul strategic se comunică întregii comunități din cadrul universității pe mai multe canale, după cum urmează:

- prezentare cu dezbateri în cadrul Consiliului de Administrație, în prealabil prezentării în Senat,
- prezentare cu dezbateri în cadrul Senatului, pentru aprobare,
- afișare pe site,
- diseminare în formă tipărită la nivelul fiecărui departament și birou, cu analiză în cadrul ședințelor de departament și birou și cu feedback la nivel central,
- la întâlnirile operative ale conducerii universității cu directorii de departamente.

Responsabil cu diseminarea și coordonarea procesului de revizuire periodică a Planului strategic este Prorectoratul management universitar, studii masterale și doctorale.

Cluj-Napoca, la 30 august 2012

Rector,  
Prof. univ. dr. ing. Aurel Vlaicu

Luat la cunoștință și asumat,

Prorector didactic și cu probleme studentești,  
Prof. univ. dr. ing. Daniela Manea

Decan Facultatea de Arhitectură și Urbanism,  
Conf. univ. dr. arh. Romulus Zamfir

Prorector management universitar, studii masterale și doctorale,  
Prof. univ. dr. ec. dr. ing. Stelian Brad

Decan Facultatea de Automatică și Calculatoare,  
Prof. univ. dr. ing. Liviu Cristian Miclea

Prorector cercetare științifică, infrastructură informatică și comunicații,  
Prof. univ. dr. ing. Sergiu Nedevschi

Decan Facultatea de Construcții,  
Conf. univ. dr. ing. Nicolae Chira

Decan Facultatea de Construcții de Mașini,  
Prof. univ. dr. ing. Daniela Popescu



**UNIVERSITATEA TEHNICĂ**  
DIN CLUJ-NAPOCA

Prorector relații internaționale, cooperare,  
educație continuă,  
Prof. univ. dr. ing. Cătălin Popa

Decan Facultatea de Electronică,  
Telecomunicații și Tehnologia Informației,  
Prof. univ. dr. ing. Dan Pitică

Prorector managementul resurselor și politici  
financiare,  
Prof. univ. dr. ing. Vasile Țopa

Decan Facultatea de Inginerie Electrică,  
Prof. univ. dr. ing. Ioan Gavril Târnovan

Prorector tehnic, administrație și patrimoniu,  
Conf. univ. dr. ing. Hortensiu Liviu Cucu

Decan Facultatea de Mecanică,  
Prof. univ. dr. ing. Dan Silviu Mândru

Prorector Centrul Universitar Nord din Baia  
Mare,  
Prof. univ. dr. ing. Dan Călin Peter

Decan Facultatea de Ingineria Materialelor și a  
Mediului,  
Prof. univ. dr. ing. Ioan Vida Simiti

Director General Administrativ,  
Cornel Mureșan

Decan Facultatea de Instalații,  
Conf. univ. dr. ing. Mircea Buzdugan

Decan Facultatea de Inginerie CUNBM,  
Prof. univ. dr. ing. Nicolae Stelian Ungureanu

Decan Facultatea de Litere CUNBM,  
Prof. univ. dr. Gheorghe Glodeanu

Decan Facultatea de Resurse Minerale și Mediu  
CUNBM,  
Prof. univ. dr. ing. Vasile Oros

Decan Facultatea de Științe CUNBM,  
Conf. univ. dr. mat. Petrică Claudiu Pop Sitar