

PROGRAM MANAGERIAL
pentru candidatura la funcția de
RECTOR
al Universității Babeș-Bolyai Cluj-Napoca
al candidatei Cristina CIUMAȘ

Împreună construim viitorul

Preambul

Societatea românească traversează o perioadă dificilă, iar sentimentul de nesiguranță este prezent, din păcate, în multe locuri, pe multiple coordonate, așezând viitorul sub semnul incertitudinii. Consecința directă a fost o degradare severă a condițiilor în care își desfășoară activitatea instituțiile de învățământ, determinând intrarea domeniului educației superioare „în zodia consolidării și a inovației”. Reducerea finanțării publice, contracția pieței proiectelor de cercetare efectele demografice precum scăderea natalității, îmbătrânirea populației sau migrația externă, reducerea cererii pe piața muncii, provocările tehnologic-informaționale impun *schimbarea și obligă universitățile la reconsiderarea strategiei în toate componentele sale.*

Regândirea ofertei educaționale, a activității de cercetare științifică, restructurarea și motivarea resursei umane, accentuarea importanței managementului financiar, a managementului administrativ pe linia gestionării eficiente a resurselor, a eficientizării tuturor activităților, revitalizarea relațiilor Universității Babeș-Bolyai cu comunitatea și cultivarea în cadrul comunității noastre a unui spirit academic autentic, întemeiat pe încredere și dialog, constituie fundamentele programului meu managerial.

Nouriel Roubini afirma cândva că „*este păcat să irosești o criză*”. În spiritul celor spuse de el, socotim că ne aflăm acum la ceasul autoanalizei și al reconsiderărilor. Nu avem nevoie de autoiluzionare, avem nevoie de realism, de lucrul bine făcut și de utilitatea acțiunilor pe care le întreprindem. În acest context, consider că Universitatea Babeș-Bolyai are nevoie de un lider caracterizat prin pragmatism și cu o viziune clară asupra lucrurilor viitoare. Pentru transformarea acestora în realități, liderul are nevoie de deprinderi, de abilități manageriale, cu atât mai mult cu cât reglementările legale impun ca el să semneze și să-și asume contracte instituționale și numeroase decizii manageriale.

Responsabilitatea rectorului este una uriașă, majoră. În lucrarea *Execution*, pentru că prea mulți lideri nu se văd ei înșiși manageri, Larry Bossidy afirma: „*Liderul poate face posibilă execuția sarcinilor, prin implicarea lui profundă în substanța și chiar în detaliile execuției*”. Acesta este crezul meu.

Prin provocarea pe care Dumnezeu mi-a adus-o în calea vieții, în calitate de prorector cu finanțarea, administrația și relația cu economia, mi-am validat și dezvoltat deprinderile manageriale strategice: acelea de organizare, reglementare, monitorizare, luare și implementare de decizii, dar, mai ales, de *conlucrare* cu Oamenii: decani, directori din cadrul Direcției Generale Administrative, administratori-șefi de facultate, șefi de birou, servicii, departamente –

întotdeauna deschiși și dispuși să găsim împreună soluții la problemele nu întotdeauna puține și deloc ușoare.

Aș aminti aici, cu satisfacție, *redresarea financiară a facultăților*: de pildă, unele facultăți care, la preluarea mandatului meu, în 2008, înregistrau un deficit de peste 30 de miliarde ROL, iar, la final de mandat, au încheiat anul 2011 cu un excedent financiar de peste 5 miliarde ROL.

Se adaugă la cele menționate *reglementările ample privind: deconturile interfacultăți; taxele de școlarizare, administrative și universitare; transferul interfacultăți al locurilor bugetare rămase disponibile; actualizarea și perfecționarea regulamentului privind acordarea burselor pentru studenți, reglementarea organizării și funcționării Oficiului Programelor Europene, a Oficiului de Fund Raising*. Aș dori să punctez, în mod particular, reglementarea *compensării scăderilor salariale din veniturile extrabugetare*, ca urmare a măsurilor de austeritate promovate de guvern la sfârșitul anului 2009. În acest sens, una dintre preocupările majore pe viitor va fi, în continuare, asigurarea resurselor financiare pentru salariile angajaților și indentificarea de noi oportunități și surse pentru creșterea veniturilor acestora.

Amintesc, de asemenea, studiile privind *politicile și proiecțiile financiare la UBB; cooperarea UBB cu industria și economia; producerea și utilizarea resurselor extrabugetare; reperatele de finanțare pentru posturile didactice; reperatele formațiilor de studiu în vederea asigurării sustenabilității financiare pe domenii, liniile de studiu și nivelurile de pregătire universitară și altele*.

Aș dori să menționez experiența elaborării de programe solide, ample, încununate de succes. În calitate de *manager general*, am elaborat și coordonat unul dintre cele mai mari proiecte de finanțare a stagiilor de practică la nivel național: *Convergența pregătirii universitare cu viața activă*, finanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial de Dezvoltare a Resurselor Umane, în valoare de 5 milioane de euro. Un număr de 15.432 de studenți ai celor 16 facultăți implicate au fost beneficiari ai acestui proiect. Toți indicatorii înscriși în cererea de finanțare au fost atinși, dar rezultatul cel mai demn de reținut a fost antrenarea eforturilor și a energiilor unei echipe formate, în fiecare dintre cei trei ani, din peste 900 de membri: echipa suport de implementare, experți coordonatori ai stagiilor de practică, responsabili de practică, tutori de practică, responsabili administrativi.

Din această experiență cu totul deosebită am învățat că, fără o echipă sudată, care să acționeze concertat pentru atingerea obiectivelor propuse, nu se poate ajunge la performanță.

Am făcut parte dintr-o echipă formată din Rectorat, Consiliul de Administrație și organismele conexe, echipă care a asigurat cea mai înaltă poziție a Universității noastre din istoria sa de până acum. Sunt o multitudine de indicatori care constituie linia de argumentație a acestei afirmații. Este îndeajuns să amintesc faptul că Universitatea Babeș-Bolyai se poziționează în fruntea ierarhizării naționale, fiind prima universitate din România luată în considerare pentru „*Shanghai 500*”. Acest lucru nu poate să aducă decât siguranță, recunoaștere și satisfacție cadrelor didactice, celor implicați în cercetare și, deopotrivă, studenților sau oricărui angajat al universității.

Beneficiez de tinerețea mea, dar, în același timp și de o pregătire matură în domeniul managementului financiar universitar, de o capacitate validată de „a învăța”, iar învățarea din

eficiența, gândirea sau opiniile altora, din țară sau din străinătate, va fi, în continuare, opțiunea mea.

Menționez că nu am luat decizii care să contorsioneze sistemul universitar din țară și nici nu sunt în proximitatea vreunui partid politic. Acestea sunt doar câteva dintre realizările și premisele care m-au determinat să-mi depun candidatura pentru poziția de rector și pe care le consider niște atuuri în competiția mea cu ceilalți contracandidați.

Sunt pe deplin conștientă că îndeplinirea programului managerial, pe care-l prezint în detaliu, în cele ce urmează, nu este posibilă fără implicarea activă, chiar și de pe poziții critice, a membrilor comunității Universității noastre. Liderul poate doar mobiliza, motiva, încercând să fie alături de fiecare membru al comunității academice, chiar și de acela care nu-și poate înțelege bine rolul sau care se consideră ignorat. Împreună, prin dialog deschis și onest, putem trece peste obstacole și dezamăgiri personale.

Un lider cu abilități manageriale nu va avea ca obiectiv transformarea Universității într-un centru de generare a profitului, dar se va îngriji ca suportul financiar să asigure mediului academic „puterea creatoare către expresii superioare”.

MANAGEMENTUL ACTIVITĂȚII EDUCAȚIONALE

*Universitatea este trezoreria viitorului unei țări.
(W. Churchill)*

Obiectiv: atragerea candidaților și a studenților prin calitatea programelor de studiu oferite de către Universitate și a actului educațional.

1. Cum se poate asigura calitatea unui program de studiu?

Acțiuni:

1. actualizarea prin revizuirea periodică a curriculei, prin integrarea rezultatelor recente ale cercetării și ale feedbackului mediului socio-economic;
2. continuarea analizei riguroase a programelor analitice ale disciplinelor, în vederea eliminării suprapunerilor și a asigurării complementarității acestora;
3. consolidarea compatibilizării curriculei programelor de studiu ale Universității noastre cu cele ale universităților de prestigiu din străinătate, în scopul continuării demersului de recunoaștere internațională a diplomelor de studiu;
4. adaptarea programelor de studiu și a programelor analitice, introducerea altora noi, potrivit exigențelor pieței muncii - cerințe relevate de studiile de piață, de workshopurile organizate cu angajatorii de profil, ca și de chestionarele adresate absolvenților;
5. reorganizarea ofertei educaționale și a activității Departamentului de Pregătire Pedagogică și Didactică;
6. creșterea relevanței stagiilor de practică în cadrul planurilor de învățământ, valorificându-se oferta programelor structurale cu finanțare europeană și a experienței dobândite în urma implementării acestora;
7. asigurarea disciplinelor cu materiale didactice, respectiv cu material bibliografic recent, accesibil studenților;

8. *evaluarea de către studenți a calității programelor de studiu, respectiv a actului educațional.*

2. *Dar, calitatea actului educațional?*

*Prima datorie a unei universități este să predea înțelepciune, nu meserie;
caracter, nu chestiuni tehnice.
(W. Churchill)*

Aceasta se va asigura prin **acțiuni** de:

1. *formare, perfecționare a competențelor, a practicilor de predare a cadrelor didactice, prin participare la programe de profil, training, schimburi de experiență, workshopuri de specialitate;*
2. *informarea clară, transparentă a studenților cu privire la opțiunile de studiu;*
3. *organizarea flexibilă a cursurilor pe module, în funcție de profilul și nevoile de formare ale cursanților;*
4. *stimularea dialogului, a inițiativei, creativității, spiritului critic al studenților și cursanților în derularea actului educațional, respectiv de pregătire profesională;*
5. *monitorizarea implementării sistemului de tutoriat, respectiv mentorat;*
6. *evaluarea continuă a studenților pe parcursul semestrelor;*
7. *promovarea și aplicarea unui sistem complex de evaluare: parte teoretică, aplicativă, studii de caz, teme de rezolvat, proiecte individuale, proiecte de grup, referate de cercetare, participări la sesiuni științifice studențești;*
8. *asigurarea calității infrastructurii care asistă actul educațional: echipamente, tehnologii, laboratoare;*

Pentru *învățământul netradițional*, ne propunem:

- a) *utilizarea metodelor mixte de predare, metode care combină prezentarea efectivă cu comunicarea on-line, video, respectiv electronică;*
- b) *promovarea metodelor de predare intensivă orientate spre formarea de competențe, spre carieră;*
- c) *promovarea programelor de formare continuă sub patronajul Centrului de Lifelong Learning, adresate nu numai persoanelor cu studii superioare, ci și persoanelor cu studii medii, care activează în diverse domenii. Aceste programe vor fi de scurtă sau de medie durată, pe teme specifice, având drept scop dezvoltarea unor competențe specifice, cu aplicabilitate directă. Ele vor fi dezvoltate fie sub formă de cursuri postuniversitare, având credite transferabile, fie ca programe acreditate CNFPA/CNFP.*

Instrumente de lucru ale planului operațional: *plan de învățământ, programă analitică, metode de predare, forme de evaluare, profil educațional, feedback educațional, competențe, abilități, infrastructura-suport, inovație educațională, Cadrul european al calificărilor, Cadrul național al calificărilor .*

Opțiuni:

- a) *păstrarea și consolidarea structurii actuale: linii de studiu, programe, specializări;*
- b) *încurajarea multidisciplinarității și a interdisciplinarității;*

- c) asigurarea de programe și cursuri opționale pentru studenți;
- d) susținerea dublei specializări, conform ofertei facultăților și opțiunilor studenților;
- e) sprijinirea pregătirii studenților în asimilarea limbilor moderne, prin valorificarea potențialului actual al Universității noastre;
- f) asigurarea condițiilor de studiu – săli, laboratoare, biblioteci, acces electronic generalizat;
- g) internaționalizarea programelor și amplificarea mobilităților profesionale ale cadrelor didactice și studenților, în vederea fructificării numeroaselor parteneriate externe ale Universității noastre.

Oportunități pe termen mediu și lung – aspecte strategice privind *creșterea gradului de absorbție pe piața muncii* a absolvenților Universității noastre:

- *previzionarea competențelor și a abilităților* cerute de piața forței de muncă și, astfel, **adaptarea dinamică a specializărilor și a programelor de studiu**, în vederea îmbunătățirii orientării profesionale și creșterii ratei de ocupare a absolvenților;
- **diversificarea tipologiei programelor de studiu:** *învățământ la distanță, învățământ cu frecvență redusă, cursuri/programe postuniversitare, învățământ modular, educație continuă pentru adulți;*
- optimizarea utilizării tehnologiei informaționale, a platformelor virtuale în cadrul procesului de predare/învățare pentru **eficientizarea și personalizarea pregătirii educaționale, respectiv profesionale.**

MANAGEMENTUL CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE

*Știința e o ancoră care dă stabilitate omului,
cine n-o are, poate fi zdrobit de stânci.
(H. Taine)*

Obiective:

1. *stimularea și susținerea activității de cercetare, în vederea intrării Universității noastre în categoria primelor 500 universități din lume, potrivit clasificării Shanghai Jiao Tong;*
2. *poziționarea pe locul 1 în clasamentul național la indicatorii performanței științifice și ai resurselor atrase pentru finanțarea activității de cercetare științifică;*
3. *valorificarea rezultatelor cercetării prin integrarea lor în activitatea educațională și în mediul socio-economic;*
4. *sprijinirea financiară distinctă a cercetătorilor antrenați în programe de cercetare de vârf, cu potențial de realizare a unor descoperiri de avangardă.*

Acțiuni:

1. *Pe plan strategic:*
 - a) dezvoltarea **domeniilor de cercetare științifică consacrate**, alături de identificarea altora **noi**, cu potențial și impact la nivel internațional, având ca rezultat imediat consolidarea și formarea **școlilor de excelență în cercetare;**

- b) identificarea, în cadrul domeniilor de cercetare, a **temelor prioritare** pe termen lung, la nivel european și internațional, precum și a **temelor de interes** pentru instituții și companii;
- c) susținerea **cooperărilor**, a **parteneriatelor** naționale și internaționale, interdisciplinare și transdisciplinare, în vederea consolidării/formării **nucleelor de cercetări complexe**, respectiv a **unităților mixte de cercetare**;
- d) consolidarea și construirea de noi **mecanisme financiare** de susținere a activității de cercetare;
- e) susținerea **marketingului cercetării științifice**, promovarea rezultatelor sale;
- f) creșterea importanței componentei **managementului indicatorilor de rezultat** prin:
 - 1) *monitorizarea rezultatelor cercetării*, atât cantitativ, concretizate în: *articole ISI; cărți publicate în edituri internaționale de prestigiu, contracte internaționale, brevete de invenții, premii și distincții internaționale, citări în baze de date internaționale*, cât și calitativ, prin evaluarea impactului cercetării asupra educației, economiei și societății;
 - 2) *monitorizarea veniturilor aduse de valorificarea cercetării și a rezultatelor sale.*
- g) **analiza activității structurilor de cercetare** și reorganizarea lor;
- h) promovarea inovării în **formarea profesională a cercetătorilor**;
- i) elaborarea unei **carte a infrastructurii** Universității în domeniul **cercetării științifice**, postarea ei pe site-ul Universității și monitorizarea veniturilor din exploatarea acesteia.

2. Pe plan operațional:

(1) Financiar. Se vor asigura resursele financiare pentru:

- (a) *acoperirea salariilor personalului angajat în cercetare și sporirea veniturilor acestora, în particular a cadrelor tinere, pe baza finanțării suplimentare;*
- (b) *cofinanțarea proiectelor de cercetare;*
- (c) *susținerea programelor de burse doctorale și postdoctorale, precum și de mobilități de cercetare;*
- (d) *brevetarea sistematică a rezultatelor cercetării științifice;*
- (e) *stagii de cercetare, documentare, schimburi de experiență, în vederea desfășurării activității de cercetare a cadrelor didactice;*
- (f) *burse de performanță științifică acordate studenților;*
- (g) *publicarea de articole ISI, în particular a celor cu factor de impact și scor de influență, cărți în edituri internaționale de prestigiu;*
- (h) *premierea rezultatelor științifice de performanță recunoscute internațional.*

*Cu siguranță că nu a fost nicicând vreo oaste care
să înainteze ca oastea științei.*

(W. Churchill)

(2) Resurse umane:

- (a) susținerea cadrelor didactice, precum și a cercetătorilor cu activitate științifică valoroasă, în vederea creării de nuclee de cercetare și a obținerii de premii și distincții;*
- (b) selectarea și angajarea de noi cadre din rândul doctoranzilor, respectiv al postdoctoranzilor cu performanțe științifice deosebite, al personalului didactic, în particular, pentru unitățile de cercetare ale Universității;*
- (c) implicarea masteranzilor și a doctoranzilor în activitatea de cercetare și publicarea rezultatelor activității acestora, precum și stimularea participării la competiții științifice naționale și internaționale;*
- (d) antrenarea studenților de la nivel licență în activitățile cercurilor științifice;*
- (e) pregătirea de personal specializat, atât la nivel de Universitate, cât și la nivel de facultăți, în: scrierea de proiecte de cercetare și/ sau implementarea și gestionarea acestora; „formarea de personal” în scrierea, implementarea și gestionarea de proiecte de cercetare, în special cu finanțare europeană;*
- (f) evaluarea resursei umane implicate în cercetare și stabilirea nivelului de competență: 1. cercetător debutant; 2. cercetător recunoscut; 3. cercetător experimentat; 4. cercetător principal.*

(3) Infrastructură:

- (a) dotarea cu laboratoare noi, modernizarea celor existente la nivelul standardelor internaționale, acreditarea lor;*
- (b) orientarea investițiilor de cercetare spre domeniile de cercetare multi și interdisciplinare, precum și spre domeniile care se bucură de largă recunoaștere internațională;*
- (c) asigurarea cu echipamente, tehnologie, inclusiv infrastructură informatică și informațională de „ultimă generație”.*

(4) Administrativ:

- (a) reducerea birocrăției prin raționalizarea circuitelor documentelor, procedurarea activităților, derularea on-line a unor activități;*
- (b) încurajarea utilizării responsabile a procedurii achiziției directe;*
- (c) eficientizarea activităților Departamentului de Cercetare și a biroului aferent din cadrul Direcției General Administrative, prin informatizare, suplimentarea cu personal, reducerea timpului de operare, procesare, analiză, diseminare și raportare;*
- (d) asigurarea pentru beneficiari a calității serviciilor prestate de către personalul din structurile administrative aferente;*
- (e) consultanță oferită doctoranzilor, cadrelor didactice și de cercetare tinere, în vederea elaborării de granturi, proiecte de cercetare.*

(5) Publicații – monitorizarea acțiunilor de:

- (a) creștere a factorului de impact al revistelor ISI ale Universității;*
- (b) indexare ISI a noi reviste ale Universității din categoriile B și B+;*
- (c) indexare a tuturor revistelor UBB în baze de date internaționale;*

- (d) creșterea accesului cadrelor didactice, cercetătorilor, studenților la baze prestigioase de publicații științifice;
- (e) regândirea raportului dintre formatul editat pe suport de hârtie și cel electronic al revistelor și publicarea articolelor de specialitate atât în limbi de circulație internațională (engleza, de regulă), cât și în limba română, maghiară sau germană;
- (f) sporirea prestigiului național și internațional al editurilor Universității.

(6) Organizațional – monitorizarea:

- (a) programelor, respectiv a planurilor de cercetare, **departamentale**;
- (b) activității **structurilor de cercetare** ale Universității - **laboratoare, centre, institute**;
- (c) calendarului manifestărilor științifice organizate în cadrul Universității – **congrese, conferințe, simpozioane, sesiuni**;
- (d) participării la competițiile de granturi naționale și internaționale;
- (e) publicării anuale a listei lucrărilor științifice ale comunității Universității elaborate în anul anterior;
- (f) rezultatelor componentei aplicative a cercetării.

(7) Comunitatea științifică:

- (a) susținerea participării membrilor comunității noastre academice, în cadrul structurilor unor **organizații științifice internaționale de prestigiu**, precum și la activitățile organizate de către **Academia Română**;
- (b) implicarea cadrelor didactice și de cercetare ca experți evaluatori, ca membri în **colectivele, respectiv boardurile științifice**, ale unor publicații de prestigiu;
- (c) inițierea, consolidarea și dezvoltarea **programelor de cercetare bilaterale sau multilaterale cu parteneri din țară și străinătate**.

Instrumente utilizate în implementarea mecanismelor managementului cercetării științifice: **bugetul cercetării, finanțare suplimentară, indicatorul performanței științifice, rapoarte de evaluare a activității, analize scientometrice, teme prioritare de cercetare, plan/program individual de cercetare, plan/program departamental de cercetare, statutul personalului de cercetare, Carta europeană a cercetătorilor, transfer/ flux de cunoștințe, „alianțe ale cunoașterii”, tablou de bord al performanței în cercetare și inovare.**

Principiile derulării activității de cercetare – **transparență, originalitate, relevanță, respectarea eticii și onestitate.**

Oportunități pe termen mediu și lung – valorificarea noului cadru pentru **Spațiul european de cercetare**, în particular pentru **carierile în cercetare și a acțiunilor Marie Curie** pentru susținerea prin programe doctorale industriale a cercetării aplicate.

*Studiază întâi știința și continuă apoi cu practica
născută din această știință.
(Leonardo da Vinci)*

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

*Dacă vrei să ceri unui om să urce muntele,
urcă-l tu întâi.
(proverb tibetan)*

Managementul resurselor umane are drept coordonate:

I. politica de personal și

II. politica salarială și a veniturilor angajaților Universității.

Politica de personal cu componentele sale: *recrutarea, selecția și promovarea personalului; formarea și pregătirea continuă; motivarea angajaților* va avea drept **obiective**:

A) pentru **cadrele tinere**, se va implementa prioritar **managementul carierelor**, cu implicarea activă a directorilor de departament, a unităților de cercetare, utilizându-se ca instrument de lucru *planurile individuale de formare și dezvoltare continuă a carierei*. Planul individual de carieră va cuprinde obiectivele profesionale, rezultatele așteptate, strategia de implementare, oportunitățile de dezvoltare.

Se va urmări susținerea prin inițierea unor *programe de coaching și mentorat* a cadrelor didactice tinere cu potențial deosebit, care să contribuie la sprijinirea acestora în dezvoltarea profesională și personală.

B) pentru **întreg personalul**, promovarea **managementului performanței profesionale**, vizând:

1. *identificarea periodică a nevoilor de formare continuă;*
2. *stabilirea oportunităților de dezvoltare profesională, prin intermediul:*
 - a) stagiilor de cercetare;
 - b) stagii de documentare;
 - c) schimburi de experiență;
 - d) workshopuri;
 - e) mobilități naționale și internaționale;
 - f) programe de formare, traininguri, programe de pregătire didactică, a competențelor lingvistice,susținute instituțional, în vederea atingerii indicatorilor de promovare, de performanță și de abilitare.
3. *evaluarea periodică, cel puțin anuală, a performanțelor profesionale, prin promovarea acțiunilor de autoevaluare, evaluarea de către studenți, intervaluare, evaluare din partea conducătorului direct, evaluarea de către subordonați, evaluarea de către beneficiarii serviciilor prestate, evaluare de către absolvenți.*
4. *susținerea participării cadrelor didactice la activități practice specifice domeniului de specialitate, prin colaborări cu instituțiile partenere din mediul socio-economic.*
5. pentru **seniori**, recunoașterea meritelor și a contribuțiilor profesionale, potențarea aportului lor științific și profesional. Constituirea *Clubului Profesorilor Emeriți* ca organizație lucrativă a performerilor universității, menită să valorifice potențialul creator al personalităților cu statut de pensionari și să asigure un cadru academic manifestărilor publice ale acestora.

Principii:

1. Recrutarea și selecția transparentă a personalului. Selectarea cadrelor didactice și de cercetare asociate, în funcție de performanțele științifice și de prestigiul profesional.

2. Promovarea nu în funcție de vârstă, ci în baza criteriilor de performanță profesională.
3. Evaluarea obiectivă a performanțelor profesionale, recunoașterea și recompensarea excelenței în predare și cercetare.
4. Echilibrarea piramidei academice.

Una dintre priorități o constituie întocmirea *Cartei competențelor și a preocupărilor privind activitatea de cercetare științifică* a tuturor cadrelor didactice și de cercetare ale Universității.

Politica salarială și de venituri

*Trebuie să fii drept înainte de a fi generos.
(W. Churchill)*

Obiective:

1. Analiza, la nivelul Universității, pe: a) categorii de personal; b) facultăți, departamente, extensii, unități de cercetare; c) surse de venit ale salariilor, respectiv, veniturilor, în vederea asigurării acoperirii lor și a potențialului de creștere;
2. recompensarea performanței prin intermediul coeficienților de salarizare și al premiilor, cu respectarea prevederilor legale;
3. acordarea gradațiilor de merit pe bază de concurs;
4. identificarea și promovarea oportunităților de creștere a veniturilor de natură salarială – contracte de cercetare științifică, proiecte cu finanțare europeană, contracte de consultanță, prestări de servicii, expertiză etc.;
5. includerea, în cadrul Oficiului Programelor Europene, a unui *birou de consultanță* care să sprijine cadrele didactice și cercetătorii în realizarea propunerilor de proiecte. O altă atribuție a acestui birou va consta în pregătirea, în cadrul fiecărei facultăți, a una/două persoane competente în gestiunea proiectelor, menite să asigure suport în implementarea proiectelor din cadrul fiecărei facultăți.
6. identificarea oricăror oportunități legale de susținere financiară a tuturor categoriilor de personal, inclusiv a personalului nedidactic cu nivel scăzut de salarizare.

Instrumente de lucru: *cote legale de majorare a salariilor cu susținere din veniturile extrabugetare, tichete/bonuri valorice de masă, premii, facilități nesalariale, finanțare mixtă.*

Principiul politicii salariale și de venituri – „principiul celor 3 I”: **„Interes, Inițiativă, Implicare”**.

MANAGEMENTUL FINANȚĂRII

*În finanțe, tot ce e plăcut e șubred și
tot ce e solid e neplăcut.
(W. Churchill)*

Obiectivul general: consolidarea și mărirea bugetului Universității.

Obiective specifice:

1. *creșterea veniturilor proprii de la bugetul de stat prin:*
 - a) atragerea unei alocații bugetare sporite/student echivalent – **componenta cantitativă** a finanțării de bază, rezultat al creșterii locurilor bugetate de la nivel **masterat**, respectiv **doctorat**, al promovării **programelor de studiu în limbi de circulație internațională** și, respectiv, al **finanțării în funcție de indicatorii de calitate** propuși de către Consiliul Național de Finanțare a Învățământului Superior (CNFIS), în competiția cu celelalte 48 de universități din țară;
 - b) atragerea unei finanțări complementare sporite;
 - c) atragerea finanțării suplimentare și, respectiv, a finanțării dezvoltării instituționale, care, deși prevăzute legal, încă nu au fost puse în operare.
2. *sporirea și diversificarea veniturilor extrabugetare din:*
 - a) activitatea de cercetare științifică;
 - b) oferta educațională: *cursuri postuniversitare, cursuri de formare continuă, cursuri de calificare profesională;*
 - c) activitatea de prestări de servicii, consultanță, expertiză, încheiate cu mediul privat, respectiv comunitate;
 - d) proiecte cu finanțare europeană;
 - e) activități de producție;
 - f) valorificarea infrastructurii Universității;
 - g) contracte de cooperare internațională;
 - h) sponsorizări;
 - i) donații etc.

Acțiuni:

- a) aplicarea unor **mecanisme de finanțare**, ca, spre exemplu, gestionarea prin bugete, care să asigure autonomia financiară, dar să evedențieze și **susținerea financiară**, în particular, **a performanței**;
- b) *implicarea activă* a conducerii Universității, facultăților, departamentelor, extensiilor, unităților de cercetare *în vederea atragerii de resurse financiare*;
- c) *monitorizarea permanentă a cheltuielilor pe categorii*: achiziții, materiale, investiții în scopul gestionării judicioase și a evitării risipei, implementarea de programe de reducere a consumului energetic;
- d) *analiza financiară pe centre de cost*, de responsabilitate, și identificarea soluțiilor de eficientizare, de orientare a cheltuielilor;
- e) determinarea *costului real pe student echivalent* și analiza comparativă cu nivelul alocației bugetare, respectiv a taxelor de studiu, dar și a *costurilor reale* aferente *activității de cercetare*;
- f) reglementarea finanțării *stagiilor de practică* ale studenților;

- g) amplificarea și diversificarea activității *Oficiului de Fund Raising*, respectiv dezvoltarea prezenței sale la nivel de facultăți, departamente, extensii, în vederea dezvoltării relațiilor de parteneriat cu mediul privat, sporind, în acest mod, atragerea de *fonduri extrabugetare*;
- h) consolidarea activității de atragere de resurse prin intermediul *Oficiului Programelor Europene*, informarea permanentă cu privire la oportunitățile de *accesare a fondurilor*, consultanță acordată atât în etapa de scriere de proiecte și depunere a acestora, cât și în cea de implementare;
- i) *monitorizarea rambursării* de către autorități a *sumelor avansate, creditate* de către Universitate, în contul proiectelor structurale, cu finanțare europeană;
- j) atragerea, prin intermediul *Centrului de Cooperări Internaționale*, a *finanțurilor europene* din cadrul *programului Erasmus*, respectiv a altor programe.

Principii:

1. Respectarea strictă a prevederilor legislative și reglementare referitoare la finanțare (proceduri de achiziție publică, ghiduri de eligibilitate a cheltuielilor aferente proiectelor cu finanțare europeană etc.);
2. Transparența alocării fondurilor;
3. Respectarea destinației finanțării atrase, potrivit obiectivului stabilit inițial.

Instrumente de operare: *metodologia CNFIS de repartizare a finanțării de bază, cota Universității din veniturile extrabugetare, cota de regie, cota cheltuielilor administrative, repartizarea alocației bugetare, repartizarea finanțării suplimentare, fond de susținere a activității de cercetare, finanțare globală, finanțare mixtă, tabloul oportunităților de finanțare prin proiecte europene.*

Oportunități – finanțările europene prin:

- **Programul-cadru pentru cercetare și inovare „Orizont 2020”,** *”care va acoperi ansamblul finanțării pertinente în materie de cercetare și inovare în UE”;*
- **Fondul European de Dezvoltare Regională (FEDR),** care pentru perioada 2014-2020 își propune: *„investirea în construirea sau renovarea instituțiilor de învățământ superior, furnizarea de echipament și promovarea digitalizării”;*
- **Fondul social european (FSE)** care, pentru perioada 2014-2020, alocă peste 40 miliarde EUR pentru educație și formare.

MANGEMENTUL ADMINISTRAȚIEI

Managementul administrației va avea drept **obiective**:

1. pentru componenta **achiziții**:
 - a) monitorizarea derulării achizițiilor publice sub aspectul respectării legalității, procedurilor, eficienței cheltuirii resurselor financiare antrenate, operativității;
 - b) utilizarea responsabilă a procedurii de achiziție directă;
 - c) eficientizarea activității de aprovizionare.
2. pentru componenta de **personal**:
 - a) responsabilizarea tuturor structurilor administrative, în vederea îndeplinirii atribuțiilor, și evaluarea periodică de către beneficiarii serviciilor lor (cadre didactice, directori de grant, studenți) a modului de realizare a acestora;
 - b) evaluarea acoperirii cu personal și reorganizarea structurilor;
 - c) delimitarea clară a zonelor de atribuții și competență între personalul didactic, de cercetare, didactic auxiliar și cel administrativ.
3. pentru componenta **spații**:
 - a) inventarierea spațiilor de învățământ și de cercetare și implementarea măsurilor de eficientizare a utilizării acestora;
 - b) evaluarea situației spațiilor de cazare pentru studenți, cadre didactice și de cercetare tinere, finalizarea lucrărilor la căminul „Flavia Rusu” și darea sa în folosință;
 - c) inițierea de noi proiecte de modernizare sau de extindere a unor clădiri.
4. pentru componenta **IT**:
 - a) creșterea nivelului de informatizare a activităților structurilor administrative și integrarea cu cea a facultăților, extensiilor, departamentelor, unităților de cercetare;
 - b) perfecționarea și lărgirea sistemului IT managerial cu noi module;
 - c) achiziționarea de infrastructură informatică - hardware și software IT de ultimă generație;
 - d) asigurarea asistenței informatice prin servicii de întreținere și training pentru utilizatori.

Instrumente de lucru: *analize comparative de prețuri, tarife, onorarii, rapoarte de evaluare, organigramă, decizii, regulamente de funcționare, fișe de post, proceduri de lucru, chestionare, programe de implementat, agendă de lucru, procese-verbale, întâlniri de lucru, evidență studenți, state de funcții, evidență taxe de studiu.*

COOPERĂRI și PARTENERIATE

Managementul relației cu STUDENȚII

*Nimeni nu ne arată defectele așa ca un discipol.
(J. Renard)*

Pentru a cultiva, în dimensiunea sa academică, relația cu studenții, în principal aceea dintre student și profesor, dincolo de conceptele deja consacrate de „universitate centrată pe student” sau de „parteneriat construit în jurul actului de cunoaștere”, ne propunem, înainte de toate, să realizăm câteva **obiective și acțiuni punctuale**:

A. pe linie de *Reprezentare – decizii*:

1. *implicarea directă a studenților în actul de management* prin reprezentanții lor în toate structurile decizionale, în plan educațional, de cercetare, de promovare a Universității noastre;
2. *organizarea semestrială a întâlnirilor cu reprezentanții studenților* în vederea identificării și soluționării problemelor lor;
3. *organizarea, în parteneriat cu organizațiile studențești, instituții și companiile din mediul privat, a târgurilor de carieră, a internshipurilor, a ofertelor de stagii de practică profesională;*
4. *identificarea problemelor studenților cu dizabilități, a celor de etnie rromă, dezavantajați social, a celor aflați în dificultate, în situații speciale, și construirea, în parteneriat cu organizațiile studențești, unor programe speciale* dedicate acestora, inclusiv înființarea unui *centru de asistență socială* destinat sprijinirii lor.

B. pentru *procesul de învățare-cercetare, formare profesională*:

5. *evaluarea de către studenți a activității cadrelor didactice, a curriculei, a programelor analitice ale disciplinelor predate* în vederea corelării interdisciplinare, a evitării suprapunerii de informații;
6. *perfecționarea sistemului de tutoriat și mentorat* pentru identificarea problemelor studenților, dintre care o atenție aparte va fi acordată retragerii de la studii;
7. *monitorizarea sistemelor de notare* a studenților, creșterea transparenței și a calității acestora prin complexitate și evaluare continuă;
8. *identificarea studenților cu înclinații spre cercetare* și atragerea lor în activitățile cercurilor studențești, precum și susținerea participării lor la conferințele sau competițiile științifice studențești;
9. *evidențierea și premierea rezultatelor de performanță științifică* ale studenților Universității noastre;
10. *includerea studenților în colectivele proiectelor de cercetare*, alături de cadrele didactice și de cercetare coordonatoare;
11. *promovarea în rândul studenților a mobilităților internaționale* oferite în cadrul programelor Erasmus, CEEPUS etc;
12. *creșterea numărului burselor în regim de reciprocitate* cu universități prestigioase, ca oportunitate certă oferită studenților Universității noastre de perfecționare în străinătate;
13. *diversificarea ofertei serviciilor de consiliere și orientare profesională* prin intermediul Centrului de carieră al Universității;

14. *monitorizarea inserției profesionale a absolvenților;*
15. *extinderea procedurilor de evaluare a gradului de satisfacție a studenților.*

C. referitor la **calitatea vieții studenților, a vieții culturale și sportive:**

16. *majorarea cuantumului burselor și ajutoarelor sociale;*
17. *sporirea numărului de burse acordate de către mediul privat, în particular prin amplificarea activității Oficiului de Fund Raising al Universității;*
18. *îmbunătățirea permanentă a condițiilor de studiu, cazare și masă ale studenților, continuarea procesului de modernizare a rețelelor de comunicații și a sistemelor informatice din cămine și din sălile de lectură aferente acestora;*
19. *susținerea formațiilor artistice, sportive, precum și organizarea, respectiv participarea la manifestări și competiții studențești;*
20. *acordarea de facilități de acces la bazele sportive și de agrement proprii;*
21. *organizarea de concerte, spectacole de teatru, manifestări artistice, conferințe pe teme economice, literare, culturale, religioase care să asigure studenților interacționarea cu personalități, oameni de cultură, artiști, profesioniști din diferite domenii și sfere ale vieții;*
22. *încurajarea schimbului de opinie, a comunicării și socializării în rândul studenților din Universitate în cadrul informal al unei cafenele studențești, cu posibilitatea organizării de evenimente, cenecluri literare, sesiuni de dezbateri.*

Studenți, profitați din plin de acești ani în care înțelepciunea lumii vă este pusă la dispoziție, dar nu vă petreceți prea mult timp în cort, încâtărându-vă armura. Bătălia se duce în toate zonele și sferele vieții.
(W. Churchill)

Și, dincolo de aceste lucruri ce obligatoriu vor trebui îndeplinite, nu trebuie să uităm nicio clipă că universitatea este locul unde „se formează, și nu se confiscă personalități”, „se explorează sub jocul de ipoteze lumea interioară și exterioară”, unde „învățătura devine întrupare vie” și unde, așa cum Petre Țuțea ne aducea aminte: „profesorul este fabricantul de oameni”.

MULTICULTURALITATEA

*"Dacă vorbești de oameni, cunoașteți-i mai bine".
(J. de La Fontaine)*

În calitate de nucleu spiritual al spațiului transilvan ce poartă pecetea diversității culturale, confesionale și religioase, Universitatea Babeș-Bolyai va continua tradiția de universitate multiculturală, multilinguală, consolidând studiile complete în limbile română, maghiară și germană, specializări în ebraică, programe de studiu în engleză, franceză, italiană, spaniolă, dar și studierea unor limbi asiatice, precum: chineza, coreeana, japoneza, limbi de mare forță culturală.

Pentru liniile de studiu, această **consolidare** vizează două aspecte fundamentale:

1. autonomia decizională și consolidarea financiară pe toate nivelurile structurale;
2. reprezentarea în toate structurile de conducere, decizionale și administrative ale Universității, conform structurării Universității Babeș-Bolyai de după 1995.

Obiective:

1. interrelaționarea liniilor de studiu, rezultat al dialogului și al comunicării, al schimbului de experiențe în spiritul respectului și solidarității, având drept scop creșterea competitivității Universității noastre, a performanțelor sale științifice, educaționale, manageriale, a contribuției comune la sporirea prestigiului și a vizibilității sale internaționale;
2. valorificarea diferențelor culturale, a valorilor spirituale prin promovarea unor evenimente și proiecte comune.

Fundamentele consolidării multiculturalității sunt date de comunicarea deschisă și eficientă, de respectul cuvenit fiecărei culturi.

Cooperarea internațională

Scop: sporirea vizibilității și a prestigiului pe plan internațional, precum și atragerea de resurse externe.

Obiective generale:

1. atragerea studenților străini prin calitatea programelor de studiu oferite în limbi de circulație internațională, inclusiv prin creșterea calității programelor de predare a limbii române ca limbă străină;
2. fructificarea acordurilor internaționale încheiate;
3. extinderea sistemului „*cursurilor de vară*”;
4. sporirea relevanței pe plan internațional a activității comunității academice a Universității.

Obiective particulare:

1. crearea și consolidarea rețelelor punctuale de colaborare internațională pe domenii, respectiv discipline de specialitate;

2. crearea pentru fiecare cadru didactic sau de cercetare a unui profil internațional de colaborare;
cu implicarea, în vederea realizării acestora, a cadrelor didactice și de cercetare, a conducerii departamentelor, unităților de cercetare, a Centrului de Cooperări Internaționale.

Acțiuni:

- a) cooperare strategică cu universități, institute de cercetare din străinătate, având ca rezultat participarea în colectivele internaționale de cercetare, în vederea elaborării și publicării de articole, cărți, brevete de invenție;
- b) desfășurarea de stagii de cercetare și de documentare în străinătate, realizarea unor schimburi de experiență;
- c) derularea doctoratelor în cotutelă;
- d) invitarea, în calitate de profesori sau cercetători asociați, a unor personalități marcante, a unor specialiști de prestigiu;
- e) continuarea tradiției Universității de realizare a unor reuniuni internaționale semnificative, precum: reuniunea Asociației Universităților Europene, a Asociației Universităților Danubiene, a Asociației Universităților Carpatine;
- f) organizarea de cursuri internaționale de vară;
- g) monitorizarea activității centrelor culturale și a bibliotecilor acestora.

Oportunități - valorificarea programelor oferite în cadrul *Strategiei Comisiei Europene specifice internaționalizării învățământului superior*, respectiv a Cadrelui european de cooperare în domeniul educației și formării profesionale „ET2020”:

- parteneriate de mobilități – programul Erasmus la nivel de masterat;
- stagii de practică, potrivit platformei unice și centralizate pentru ofertele de stagii în Europa;
- programe doctorale industriale.

Managementul cooperării Universității cu comunitatea

Avem în vedere aici conlucrarea Universității noastre cu mediul preuniversitar, cu mediul universitar, în particular Consorțiul „Universitaria”, cu structurile administrației centrale, respectiv locale, cu mediul socio-economic, relații așezate sub patronajul unui singur concept „comunitate”, întrucât, în viziunea noastră, toți trebuie să împărtășească același crez: „bunăstarea” societății, atât bunăstarea materială, cât și cea spirituală. Cum poate Universitatea noastră, prin cunoaștere, să contribuie la aceasta?

*Când un conducător și-a instruit poporul timp de șapte ani,
poate să ia armele.
(Confucius)*

Un loc aparte va fi consacrat relației **cu învățământul preuniversitar**, având drept linii de lucru:

- a) *perfecționarea pregătirii profesionale a cadrelor didactice prin intermediul programelor de formare, training, workshopuri;*
- b) *colaborarea în vederea pregătirii elevilor pentru olimpiade, concursuri naționale și internaționale;*
- c) *organizarea de către facultăți de concursuri dedicate elevilor din liceele de specialitate, cu premierea celor mai performante rezultate și admiterea directă a acestora;*
- d) *promovarea de campanii de recrutare și orientare profesională în licee;*
- e) *participarea la târguri de universități cu materiale promoționale atractive.*

*Puterea pe care o dă știința, întovărășită de puterea sufletului,
de tăria caracterului, sunt esența culturii.*

La nivelul întregii Universități, va fi promovată o relație strânsă cu **mediul cultural** prin patronarea unor evenimente culturale:

- a) *organizări de conferințe, dezbateri pe teme culturale de actualitate, cu invitarea de personalități din diferite domenii, în cadrul unui proiect amplu: *Universitatea pentru toți;**
- b) *seri de audiții și serate muzicale, cu prezentarea în preambul a vieții și operei compozitorilor;*
- c) *expoziții de pictură și sculptură ale studenților, dar și ale unor personalități artistice din țară și din străinătate;*
- d) *festivaluri de teatru, film sau operă, în colaborare cu centrele culturale, Facultatea de Teatru și Televiziune, Facultatea de Litere.*

Relația Universității, direct sau în cadrul Consorțiului „Universitaria”, **cu structurile centrale ale administrației**, Ministerul Educației, Cercetării, Tineretului și Sportului (MECTS), Ministerul Muncii, Familiei și Protecției Sociale (MMFPS), Ministerul Finanțelor Publice (MFP) va fi una proactivă, vizând:

1. *ridicarea restricțiilor de natură juridică, financiară și administrativă, ce limitează autonomia universitară privind angajarea de personal, cuantumul salarial, în special pentru cadrele didactice tinere: asistenți, lectori universitari, cadre tinere de cercetare, premierea – măsura ce nu permite, la ora actuală, încurajarea și stimularea excelenței, utilizarea veniturilor extrabugetare, investițiile de capital, promovarea unor programe de studiu, ca, de exemplu, cursurile post-universitare, cooperările transfrontaliere;*
2. *introducerea unui sistem de finanțare flexibil – finanțarea mixtă sau finanțarea globală a posturilor, care să opereze între două repere: autonomie și responsabilitate universitară.*
3. *clarificarea incertitudinii aplicării unor mecanisme de finanțare care, deși sunt reglementate legal, nu au operat. A se vedea, bunăoară: finanțarea suplimentară, finanțarea dezvoltării instituționale, suplimentarea alocației bugetare cu 5% destinate finanțării stagiilor de practică ale studenților (Legea 258/2007 privind practica elevilor și studenților);*
4. *remediarea întâzierii procesării și onorării cererilor de rambursare, inclusiv de rambursare a TVA-ului la proiectele cu finanțare europeană;*
5. *corectarea lipsei de transparentă și informare a universităților asupra metodologiei de clasificare, inclusiv a domeniilor, a constituirii comisiilor de specialitate;*
6. *acordarea de facilități fiscale de natura deducerilor de la impunere pentru:*

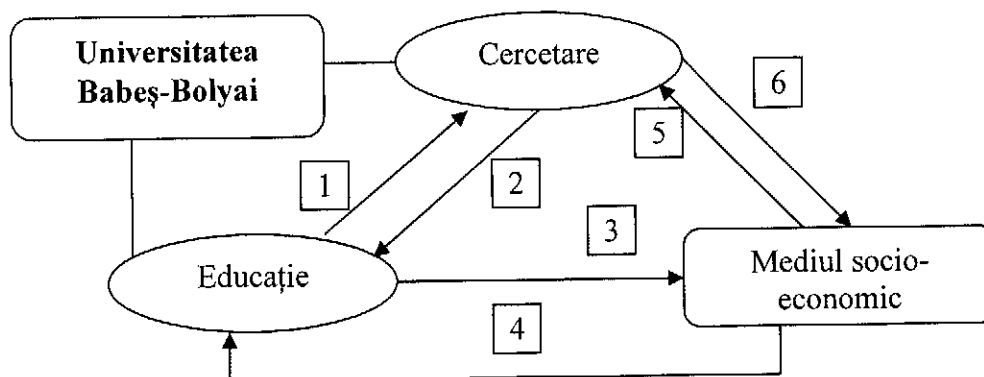
- a) cheltuielile de dezvoltare profesională a personalului didactic și de cercetare;
 - b) instituțiile, întreprinderile care angajează studenți în stagii de practică sau intershipuri.
7. actualizarea, revitalizarea politicii de ocupare a forței de muncă care să fie capabilă să previzioneze competențele cerute de piață și să conducă la orientare profesională și la creșterea șanselor de angajare și, prin urmare, de absorbție a absolvenților;
8. consolidarea și perfecționarea cadrului reglementar, administrativ, care să stimuleze parteneriatul între mediul academic, mediul privat și sectorul public, implicarea activă și sistematică a instituțiilor de învățământ superior la planurile de dezvoltare locală și regională.

În relația cu mediul socio-economic, în particular cu piața muncii, se va avea în vedere implementarea „triunghiului cunoașterii” în cadrul parteneriatului educație-cercetare-mediul socio-economic. *Ce presupune acesta?*

Îmi voi permite, în cele ce urmează, să ilustrez cum arată, în viziunea mea, mecanismul său de derulare.

*Alege-ți o slujbă care-ți place, și nu va trebui să muncești nici măcar o singură zi.
(Confucius)*

Figura 1. Implicarea Universității noastre în implementarea conceptuală a „triunghiului cunoașterii”.



1. **Formarea profesională a cercetătorilor**, a competențelor creative, inovatoare, ținând cont de cerințele mediului socio-economic, cu implicarea activă a *Departamentului de Cercetare al UBB*, prin diseminarea informațiilor referitoare la proiectele de cercetare, spre exemplificare: FP7, MEDIA, CIP (Competitiveness and Innovation Framework Programme) cu cele 3 domenii majore: EIP (The Entrepreneurship and Innovation Programme), ICT-PSP (The Information Communication Technologies Policy Support Programme) și IEE (The Intelligent Energy Programme);
2. **Transferul și integrarea** rezultatelor cercetării fundamentale și aplicative în cadrul ofertei educaționale: programe de studiu, programe analitice ale disciplinelor;

3. **Pregătirea profesională** a studenților și a cursanților, având ca obiectiv absorbția pe piața muncii, cu implicarea directă pe lângă facultăți a: a) *Centrului Alpha* și a *Centrului Lingua*; b) *Centrului de Carieră* al UBB; c) *Centrului de Formare Continuă (Centrul de Lifelong Learning)*; d) *Centrului de Practică* al UBB; e) *Oficiului Programelor Europene*, prin diseminarea informațiilor privind oportunitățile de accesare de fonduri europene, în principal Programele POSDRU, domeniile majore de intervenție: 2.1. Tranziția de la școală la viața activă; 2.2. Prevenirea și corectarea părăsirii timpurii a școlilor; 2.3. Acces și participare la FPC (Formare profesională și educație inițială de calitate) și, respectiv, Programul Operațional de Cooperare Teritorială Europeană Interregională URBACT II.
4. **Obținerea feedbackului profesional din partea angajatorilor** - instituții publice, companii, întreprinderi, **absolvenților** – prin *Centrul Alumni* al UBB, utilizând ca instrumente de lucru: chestionarele, workshopurile privind calitatea pregătirii studenților cu implicații imediate asupra adaptării curriculei universitare.
5. **Solicitarea realizării unor studii de cercetare, acordării de consultanță, expertiză, patente** cu încheierea de contracte aferente.
6. **Furnizarea studiilor de cercetare, brevete de invenție, patente, spin-off-uri.**

Consider că cea mai importantă componentă a managementului relațional este cea a comunicării în cadrul comunității academice a Universității noastre. Fiecare membru al ei, cadru didactic, de cercetare, didactic auxiliar și nedidactic să participe la actul decizional, să știe că opinia sa contează și să se caute soluții pentru problemele și frământările fiecăruia. Instituțional, propun un **program al reuniunilor de lucru**, astfel:

Tabel 1.

Nr. Crt.	Întâlniri de lucru	Frecvență
1.	Rector, Prorectori, Director General Administrativ	săptămânal
2.	Consiliul de administrație al Universității: Rector, Prorectori, Decani, Reprezentanții studenților, Director General Administrativ,	săptămânal
3.	Rector, Prorectori, Director General Administrativ, Directorii de departamente	semestrial
4.	Consiliul de administrație al Universității, Directorii de extensii	trimestrial
5.	Consiliul de administrație al Universității, directorii de extensii și Senatul/comisiile de specialitate ale Senatului	trimestrial/lunar
6.	Rector, Prorectorii de resort, Director General Administrativ, administratorii șefi de facultate	trimestrial
7.	Rector, Prorectorii de resort, Secretariatul General, secretarii-șefi de facultate	trimestrial
8.	Rector, Prorectorii de resort, toți reprezentanții studenților	semestrial
9.	Rector, Prorectorii de resort, Director General Administrativ, Reprezentanții sindicatului UBB	semestrial
10.	Rector UBB, Prorectorii UBB și Consorțiul <i>Universitaria</i>	semestrial
11.	Rector, Prorectori, Director General Administrativ și Consiliul fiecărei facultăți	cel puțin anual

Dincolo de acest cadru organizat al comunicării, când vremurile sunt caracterizate prin neîncredere și nesiguranță, acestea nu pot fi controlate decât printr-un puternic *sentiment de coeziune* a întregii comunității academice.

De aceea, preocuparea permanentă va fi legată de încheierea unui *climat de respect și încredere*, în care oamenii sunt *apreciați și prețuiți*, un climat *fără temeri și suspiciuni*.

Consider că toate realizările Universității de până acum nu sunt decât *rodul devotamentului, al entuziasmului și al dăruirii personale a fiecăruia dintre noi*.

Cred că țelurile instituției noastre nu pot fi atinse dacă nu sunt îndeplinite țelurile proprii ale fiecăruia, iar pentru toate acestea există un extraordinar potențial, o forță uriașă, cea a întregii comunități a Universității noastre.

Cine este „bunul conducător”? Ernest Bernea spunea că *„ești mare și puternic prin ceea ce poți dărui altora, nu prin ceea ce poți lua de la ei. Ești câtă putere de depășire, câtă putere de jertfă ai”*.

Așa să-mi ajute Dumnezeu!

Candidat, Cristina CIUMAȘ



31.01.2012