

Universitatea Ovidius din Constanța

# PLAN MANAGERIAL

Prof. univ. dr. Sorin Rugină

Candidat la funcția de Rector  
al Universității Ovidius din Constanța  
2014 – 2016

## ARC PESTE TIMP. PUNCT ȘI.. DE LA CAPĂT!

Candidez la funcția de Rector al Universității Ovidius din Constanța, într-un moment de cumpănă pentru instituția noastră. În alte vremuri de cumpănă, în primăvara anului 1990, în calitate de Șef al Comisiei de Sănătate și Protecție Socială a CPUN, am participat la semnarea actului de naștere a Universității Ovidius din Constanța. De atunci lucrez cu pasiune și perseverență la consolidarea acestei instituții, convins fiind că orașul nostru are nevoie de o universitate multidisciplinară puternică. Astăzi, după 24 de ani, nu mai sunt la fel de tânăr, dar mi-am pastrat vie chemarea de a fi medic, dascăl și cercetător. Convingerea că merită să luptăm pentru ca Universitatea Ovidius din Constanța să-și recapete onoarea și liniștea, așa cum spun chiar dascălii ei, mă îndeamnă să închid un ARC PESTE TIMP. Îmi doresc ca tot ceea ce am început acum 24 de ani să pot întări și dezvolta în următorii doi ani. Ar fi o adevărată împlinire a carierei mele ca acum, spre final, să fiu însărcinat să desăvârșesc, alături de dumneavoastră, ceea ce am început cu toți cei care au pus piatra de temelie la edificarea acestei instituții.

Universitatea noastră a trecut prin grele încercări. Evenimentele nefericite, ce au urmat campaniei electorale care ne-a divizat, ne-au afectat consistent prestigiul câștigat de-a lungul timpului. Este momentul să punem punct celui mai dureros capitol din istoria noastră, este timpul să pornim împreună o nouă construcție. Faptul că echipe care în 2012 au fost în competiție directă au putut să găsească puterea de a trece peste adversitate și să își întindă mâna, m-a impresionat profund și mi-a redeșteptat speranța revenirii la normalitatea academică. Faptul că am auzit colegi situați până mai ieri în tabere opuse, aparent ireconciliabile, recunoscând ca destul s-au dușmănit, destul s-au privit cu suspiciune, mi-a întărit încrederea. Este, într-adevăr, momentul să punem PUNCT și să pornim DE LA CAPĂT!

Voi fi, cu adevărat, **Rectorul tuturor**. Pentru mine nu vor exista tabere, nu vor exista invingători și învinși. Vom face parte toți, cadre didactice, studenți și personal administrativ, dintr-o singură familie. Vom fi uniți pentru a câștiga cu toții, împreună, un viitor mai bun și a deveni o instituție de elită, așa cum am gândit-o la începuturile sale.

Un coleg mi-a reamintit că Universitatea Ovidius a fost greu încercată de-a lungul timpului, fie de o conducere abuzivă, fie de una șovăielnică, lipsită de autoritate. A continuat afirmând că avem nevoie de **un Rector blând dar ferm**. Ei bine, am obișnuița de a-mi asculta atent pacienții, de a încerca să le alin, atât cât îmi stă în putință, suferința. Pe de altă parte, am fost director al unui spital și știu ce înseamnă să cumpănești pentru a lua o decizie corectă și apoi să acționezi neabătut pentru punerea ei în practică. Experiența câștigată m-a pregătit pentru o încercare chiar mai mare.

În fine, Universitatea Ovidius are nevoie să fie condusă de **un Rector care să gândească liber**. Deciziile trebuie luate de noi toți, în comunitate, în interesul nostru, fără influențe neprincipiale din afară. Fără să fi fost un răzvrătit, am fost mereu un om liber, am luat decizii împreună cu colegii mei și am purtat toată răspunderea pentru hotărârile luate. Voi fi partenerul tuturor celor ce doresc binele universității. Voi dialoga și colabora cu autoritățile, cu mediul de afaceri, cu societatea civilă pentru dezvoltarea instituției. Îmi doresc ca la final de mandat să fim din nou mândri de noi și de universitatea noastră.

În cele ce urmează, vă propun câteva obiective strategice pe care să le realizăm în mandatul 2014-2016. Unul dintre obiectivele principale vizează funcționarea corectă și transparentă a mecanismelor instituționale ale universității care să restabilească respectul și încrederea dintre noi. Orice abateri de la reglementările în domeniu trebuie să înceteze, legea trebuie respectată, iar regulamentele să fie corect întocmite, egale pentru toți și în beneficiul tuturor. Un al doilea obiectiv principal este acela de a asigura premisele obținerii unui calificativ adecvat în urma evaluării instituționale a universității de către ARACIS. Deficiențele apărute în ultimii ani trebuie imediat remediate iar programele de studii întărite. În fine, un al treilea obiectiv important este acela de a pregăti și asigura un cadru propice pentru desfășurarea, la termen, a unor alegeri libere, democratice.

Dincolo de aceste obiective principale, voi detalia în continuare, direcțiile de acțiune a universității în cele trei aspecte esențiale ale misiunii sale, educație, cercetare, respectiv angajare socială în serviciul comunității. De asemenea, voi face referiri la politicile în domeniul resursei umane și studenților, infrastructurii și, în final, modului de conducere.

\*

\*            \*

## 1. Starea actuală a Universității Ovidius din Constanța

Universitatea Ovidius are circa 19000 de studenți dintre care peste 6700 au statut fără taxă, fiind distribuiți astfel: circa 4800 în programe de studii universitare de licență, peste 1200 în programe de masterat, peste 550 de rezidențiat și circa 65 la doctorat. Aceștia li se alătură și circa 2700 studenți aflați în an pregătitor sau care au calitatea de cursanți în programe de pregătire pentru obținerea de grade didactice. Dacă se ține cont de coeficienții de echivalare și de cost ai CNFIS, numărul de studenți echivalenți unitari ai universității era în 2013 de aproximativ 14600. Numărul de studenți cu taxă este de peste 9600, repartizați astfel: circa 7800 la licență, aproape 1400 la masterat, aproape 150 la rezidențiat și aproape 350 la doctorat.

Finanțarea instituțională corespunzătoare studenților bugetați a fost în 2013 de 32.163.544 lei (distribuiți astfel: licență 19.502.601 lei, masterat 11.214.946 lei, doctorat 1.445.997 lei). Din aceasta, aproape 79%, o reprezintă finanțarea de bază, aproximativ 18% finanțarea suplimentară și restul de aproape 4% finanțarea prin granturi doctorale. De remarcat este faptul că, datorată poziției modeste în ierarhie a multora dintre programele de studiu, UOC a pierdut circa 34.7% din finanțarea de referință, calculată în funcție de numărul de studenți.

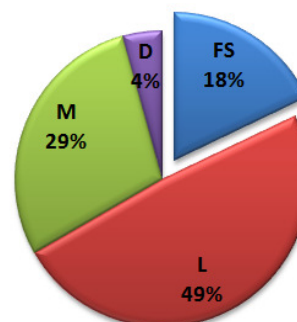
Finanțarea instituțională reprezintă, conform ultimului raport al conducerii universității circa 34% din veniturile totale ale instituției, peste 46% fiind legate de taxele de școlarizare. Veniturile din activitatea de cercetare reprezentau doar circa 5%.

Universitatea are circa 80 programe de studii de licență în peste 50 de domenii, circa 70 de programe de studii de masterat și 8 programe de studii de doctorat. A fost clasată în urma evaluării din 2011 în categoria instituțiilor de educație și cercetare. În urma ultimei ierarhizări a programelor de studii pe domenii, UOC are 2 programe în categoria A, 17 în B, 12 în C, 3 în D și 8 în E. Unele dintre acestea trec însă prin dificultăți în a obține încredere ridicată la evaluarea pentru acreditare.

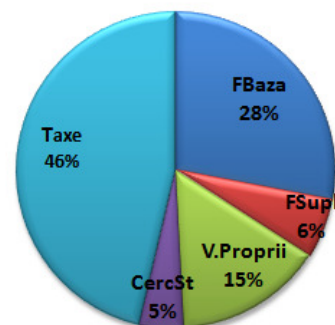
Activitatea de cercetare-dezvoltare-inovare (CDI) la Universitatea Ovidius a cunoscut o scădere în ultimii doi ani, pe fondul unei scăderi a finanțării la nivel național. Infrastructura de cercetare este insuficientă și nu există o masă critică de cercetători decât în cazul a câtorva colective izolate. Decalajul față de universitățile cu tradiție, aflate în categoria cercetare avansată și educație, este relativ mare, ceea ce face foarte dificilă recuperarea sa.

Pe fondul unei creșteri semnificative a spațiilor de învățământ din ultimii zece ani, vechea conducere a universității a luat măsuri de restructurare prin renunțarea la unele spații producătoare de costuri foarte ridicate. A crescut și numărul de spații de cazare, a celor cu destinație sportivă, etc. Este nevoie însă și de dezvoltarea calitativă a infrastructurii didactice și de cercetare, insuficientă și/sau uzată fizic și moral în o bună parte din laboratoare. Disponibilitatea terenului ca și existența unor obiective nefinalizate constituie puncte tari care ar putea permite demararea unor proiecte în viitor.

**Finanțare instituțională**



**Venituri totale**



## 2. Educație

Principala misiune a Universității Ovidius din Constanța este cea didactică, de pregătire a specialiștilor de care societatea are nevoie. De aceea, voi promova o educație centrată pe student, axată pe creșterea gradului de satisfacție a beneficiarilor actului educațional, fie că este vorba de absolvenți sau angajatori.

1. Un prim obiectiv este **creșterea calității și diversității programelor de studii**. Dintre măsurile concrete pe care le am în vedere menționez:
  - Stimularea programelor de studii performante, care aduc prestigiu UOC, și sprijinirea și monitorizarea atentă a celor cu performanțe mai modeste.
  - Introducerea unui mecanism intern de analiză a oportunității lansării de noi programe de studii.
  - Dimensionarea adecvată a capacității de școlarizare, în funcție de resursele existente dar și de cerințele de pe piața forței de muncă.
  - Demararea unui proces de analiză pentru flexibilizarea programelor de studii existente, prin modularizarea acestora (*study modules & course units*), asigurând diversificarea opțiunilor studenților și scăderea costurilor.
  - Stabilirea de parteneriate interuniversitare și de programe de studii în cotutelă, în special la nivel de studii doctorale, pentru a putea asigura dezvoltarea durabilă a școlilor doctorale.
  - Întărirea programelor de studii desfășurate în colaborare cu instituții de învățământ superior de prestigiu din străinătate și promovarea de noi astfel de programe, mai ales la nivel de masterat și doctorat.
  - Înființarea de programe de studii în limbi de circulație internațională, pentru atragerea de studenți străini.
  - Adaptarea planurilor de învățământ la cerințele ACPART privind compatibilizarea cu prevederile Cadrului Național al Calificărilor din Învățământul Superior prin centrarea pe rezultatele învățării (cunoștințe, abilități, competențe).
  - Includerea și implicarea activă a studenților, absolvenților și angajatorilor în colectivele responsabile de evaluarea și asigurarea calității.
  - Proiectarea și implementarea unor metode de măsurare/estimare a satisfacției studenților, absolvenților și angajatorilor.
  - Utilizarea unor metode eficiente, participative de predare/învățare, care să țină seama de diversitatea de stiluri de învățare, interese, nevoi și cunoștințe anterioare ale studenților, în urma consultării specialiștilor în psiho-pedagogie.
  - Flexibilizarea programării activităților didactice și a recunoașterii creditelor anterioare, eficientizarea îndrumării studenților pentru a crește gradul de retenție al acestora.
  - Modernizarea infrastructurii de predare și asigurarea surselor de informare adecvate prin metodele clasice dar mai ales în format electronic, prin biblioteci virtuale.
  - Implicarea studenților în activități practice în cadrul și, mai ales, în afara spațiului universitar.

### 3. Cercetarea științifică

Cea de-a doua componentă majoră a misiunii universității o constituie dezvoltarea cunoașterii prin cercetare științifică, dezvoltare tehnologică și inovare. Conștient fiind că importanța acestei misiuni, îmi propun să realizăm o dinamizare a activităților de cercetare științifică fundamentală și aplicativă într-un spectru larg de domenii, sprijinind inter- și transdisciplinaritatea.

1. Îmi doresc **dezvoltarea nucleelor de cercetare ale universității** prin sprijin instituțional în ceea ce privește infrastructura. În acest sens, îmi doresc:
  - Consolidarea colectivelor de cercetare cu performanțe de nivel internațional, pentru a crește contribuția lor la clasarea superioară a UOC din punct de vedere al cercetării.
  - Identificarea unor direcții strategice de cercetare, care pot asigura un avantaj competitiv la nivel național și internațional, și sprijinirea formării de colective de cercetare în domeniile respective.
  - Achiziția printr-o politică coerentă la nivelul întregii universități de aparatură de cercetare de interes general de înalt nivel și folosirea în comun a acesteia de colective largi de cercetători.
  - Inițierea și consolidarea parteneriatelor naționale și internaționale de CDI pentru un acces mai larg la resurse (umane, materiale, de informare).
  - Asigurarea printr-o politică coerentă a universității a surselor de documentare științifică (baze de date de căutare tip WoS și baze de date cu acces integral la text, ScienceDirect, SpringerLink, Wiley, Taylor&Francis, etc.).
  - Instituirea unui fond de sprijinire, prin competiție, a participării la conferințe internaționale de prestigiu și a publicării de articole în reviste recunoscute internațional.
  - Susținerea inițiativelor facultăților privind organizarea la Universitatea Ovidius a unor manifestări științifice de prestigiu, care să contribuie la creșterea vizibilității cercetătorilor noștri, la stabilirea de parteneriate naționale și internaționale.
  - Susținerea publicării de către editura universității a revistelor științifice performante, încurajându-le pe cele indexate în baze de date internaționale și în special pe cele cotate WoS.
2. Propun **sprijinirea cadrelor didactice și de cercetare** în activitatea pe care o depun prin:
  - Instruirea și sprijinirea cadrelor didactice și de cercetare la elaborarea unor propuneri de proiecte de cercetare.
  - Instruirea și sprijinirea cadrelor didactice și de cercetare tinere în ceea ce privește elaborarea, redactarea și publicarea lucrărilor științifice în reviste de prestigiu, cotate WoS sau indexate ERIH, etc.
  - Sprijinirea directorilor de proiect prin optimizarea serviciilor legate de cercetare ale compartimentelor administrative (financiar-contabil, resurse umane, logistică-achiziții, etc.).
  - Acordarea unor facilități directorilor de proiect privind folosirea sumelor alocate cheltuielilor indirecte.
  - Încurajarea pregătirii profesionale continue a cadrelor de cercetare, stimularea mobilității internaționale, sprijinirea participării la stagii de pregătire și conferințe, inclusiv în străinătate, pe baze competitive.

- Stimularea participării studenților, mai ales a celor din programe de studii de doctorat și masterat în activități și proiecte de cercetare.
3. Voi milita pentru **diversificarea surselor de finanțare a activităților de cercetare** științifică prin:
- Sprijinirea participării la competițiile CDI naționale și bilaterale.
  - Sprijinirea participării la competițiile CDI internaționale (UE - prin Horizon 2020, NATO, AUF, DAAD, etc.).
  - Instruirea și sprijinirea cadrelor didactice și de cercetare tinere în ceea ce privește elaborarea, redactarea și publicarea lucrărilor științifice în reviste de prestigiu, cotate WoS sau indexate ERIH, etc.
  - Încurajarea orientării activităților CDI și către problemele agenților economici regionali și a obținerii de finanțare din partea acestora.
  - Instituirea unei politici coerente și stimulative a UOC pentru protejarea proprietății intelectuale, a drepturilor de autor.
  - Facilitarea transferului tehnologic și a formării de firme de tip spin-off sau start-up.
2. **Creația artistică** are un statut aparte. Îmi propun să stimulăm creația artistică de valoare, atât prin dezvoltarea resursei umane și infrastructurii cât și prin asigurarea competițională a participării artiștilor la manifestări culturale de anvergură

#### 4. Relația cu partenerii regionali și internaționali

Ne dorim cu toții ca Universitatea Ovidius să se afirme ca lider regional în domeniul educației și cercetării, rămânând puternic ancorată în comunitate. Îmi propun să răspundem nevoilor comunității, să dezvoltăm parteneriate cu agenții economici, autoritățile locale, cu societatea civilă, pentru a contribui la progresul în întreaga regiune. De asemenea, este imperativ să dezvoltăm relații de colaborare cu parteneri internaționali, atât pe proiecte educaționale cât și în cercetare, așa cum am amintit, în mai multe rânduri, mai sus.

1. Pentru **dezvoltarea parteneriatelor cu autoritățile locale, mediul de afaceri și societatea civilă** propun:
- Crearea unor structuri consultative care să permită informarea reciprocă, planificarea strategică comună și sinergia în acțiune dintre universitate, autoritățile statului, mediul de afaceri, și organizațiile nonguvernamentale.
  - Implicarea membrilor marcanți ai comunității în comisiile de asigurare a calității, pentru îmbunătățirea programelor de studii.
  - Colaborarea în domeniul practicii studenților cu mediul de afaceri, autoritățile locale și organizațiile nonguvernamentale.
  - Cooperarea în domeniul cercetării-dezvoltării-inovării și transferul de cunoștințe și al serviciilor de consultanță cu agenții economici și cu autoritățile.
  - Promovarea parteneriatelor public-privat pentru realizarea unor obiective de interes comun.

- Dialogul continuu cu reprezentanții tuturor partidelor politice pentru ca, menținând neutralitatea politică a universității, să fie promovate eficient interesele acesteia, în folosul întregii comunități.
  - Colaborarea permanentă cu instituțiile statului pentru facilitarea integrării studenților străini.
2. **Diversificarea serviciilor făcute către comunitatea locală** va presupune:
- Prestarea de servicii educaționale către membrii comunității prin promovarea educației pe tot parcursul vieții și în direcții complementare programelor de studii universitare existente.
  - Prestarea de servicii culturale și artistice către comunitate.
  - Asigurarea transferului tehnologic și promovarea formării de firme de tip spin-off sau start-up prin acordarea de consultanță.
  - Participarea la fondarea unui parc tehnologic local, cu un incubator de afaceri, în parteneriat cu autoritățile locale și agenți economici.
3. Împreună cu echipa pe care o conduc mă voi **implica activ în elaborarea politicilor educaționale naționale**:
- Implicarea mai puternică în Conferința Națională a Rectorilor pentru a influența politicile naționale în educație.
  - Înființarea și participarea la activitățile unei asociații a universităților de educație și cercetare, pentru a putea menține un echilibru în fața dominanței universităților de cercetare avansată și educație.
  - Susținerea cadrelor didactice și de cercetare valoroase ca membri ai consiliilor și comisiilor naționale, pentru a contribui la prestigiul universității și la elaborarea politicilor educaționale naționale.
4. În ceea ce privește **relațiile internaționale**, am în vedere:
- Extinderea activităților și dezvoltarea Rețelei Universităților de la Marea Neagră prin implicarea în activități de colaborare în plan didactic și în cercetare, pentru a dezvolta centre de studii regionale.
  - Stabilirea de colaborări internaționale regionale pe teme legate de drepturile omului și ale minorităților sau pe subiecte religioase, profitând de mediul multietnic și multiconfesional local.
  - Implicarea în asociațiile universitare de tipul EUA, EURASHE, ESU, pentru a asimila bunele practici internaționale, pentru a deveni o prezență mai activă și mai vizibilă pe plan regional și mondial, pentru o mai bună integrare în aria Europeană a învățământului superior.

## 5. Resursa umană

Cea mai importantă resursă a unei universități și adevărata sursă a prestigiului acesteia sunt oamenii săi. Esența oricărei universități trebuie să fie sprijinirea oamenilor săi în realizarea aspirațiilor și în exprimarea pleneră a talentelor lor.

1. Pentru promovarea, recrutarea și fidelizarea **cadrelor didactice și de cercetare** de valoare, am în vedere:
  - Elaborarea unor criterii și standarde de evaluare care să asigure recompensarea corectă și stimulativă a cadrelor didactice, îmbinând, armonizând și echilibrând îndatoririle didactice, de cercetare, administrative și în serviciul comunității.



- Promovarea și recrutarea cadrelor prin competiții oneste, transparente, bazate pe criterii de ierarhizare clare, în funcție de performanță.
  - Acordarea gradațiilor de merit și a altor stimulente în funcție de criterii care să echilibreze competiția dintre cadrele de pe posturi diferite.
  - Sprijinirea cadrelor didactice și de cercetare în demersul de obținere a abilitării și integrarea lor în școli doctorale inter- și transdisciplinare.
  - Diversificarea fișelor de post, în concordanță cu criteriile de evaluare și apreciere a activității cadrelor didactice.
  - Instituirea unui sistem de premii, acordate anual, competitiv, pentru activitatea didactică, de cercetare, administrativă sau în serviciul comunității, care să stimuleze excelența.
  - Crearea premiselor de creștere a veniturilor cadrelor didactice și de cercetare prin diversificarea activităților depuse și a surselor de finanțare.
  - Încurajarea pregătirii profesionale continue a cadrelor didactice, atât în domeniul de specialitate principal sau în domenii conexe, cât și pe plan psihopedagogic, al activităților de cercetare, administrative, etc.
  - Stimularea mobilității internaționale a cadrelor didactice prin programe de tip Erasmus, CEEPUS, bilaterale, etc.
  - Sprijinirea participării la stagii de pregătire și conferințe, inclusiv în străinătate, pe baze competitive.
  - Recrutarea și promovarea de cadre de cercetare valoroase, capabile să atragă finanțări suplimentare și a cercetătorilor postdoctorali din străinătate capabili să obțină burse guvernamentale de (re)integrare.
  - Instituirea unor proceduri de măsurare a gradului de satisfacție al cadrelor didactice și de cercetare.
  - Sprijinirea numirii/participării cadrelor didactice ale universității în organisme internaționale, naționale, regionale, locale, de profil.
  - Obținerea de spații de cazare prin parteneriat cu autoritățile locale pentru cadre didactice și de cercetare ce se stabilesc în Constanța.
2. Am în vedere, de asemenea, recrutarea, promovarea și fidelizarea **cadrelor administrative** de valoare:
- Elaborarea unor criterii și standarde de evaluare care să asigure recompensarea corectă și stimulativă.
  - Promovarea și recrutarea cadrelor prin competiții oneste, transparente, bazate pe criterii de ierarhizare clare, în funcție de performanță.
  - Acordarea gradațiilor de merit, a premiilor și a altor stimulente în mod competitiv, transparent, în funcție de criterii de performanță clare.
  - Încurajarea pregătirii profesionale continue și sprijinirea participării la stagii de pregătire, pe baze competitive.
  - Instituirea unor proceduri de măsurare a gradului de satisfacție al angajaților.

## 6. Studenții

### 1. **Îmbunătățirea serviciilor** pentru studenți:

- Antrenarea studenților în activități practice și în activități de cercetare.
- Sprijinirea facultăților sau/și organizațiilor studenților la organizarea de manifestări științifice studențești.
- Sprijinirea facultăților sau/și organizațiilor studenților la organizarea de concursuri studențești pe diverse teme de interes pentru aceștia sau pentru angajatori.
- Stimularea performanței prin instituirea și acordarea de premii celor mai buni studenți, inclusiv a celor ce reprezintă cu cinste universitatea în alte concursuri naționale și internaționale.
- Îmbunătățirea serviciilor de consultanță educațională pentru studenți, îndrumarea acestora în vederea prevenirii abandonului școlar.
- Punerea la dispoziția studenților de diverse materiale didactice, inclusiv în format electronic.
- Perfecționarea serviciilor de secretariat în vederea micșorării birocrăției și eficientizării activității.
- Includerea și implicarea activă a studenților în luarea deciziilor în colectivele responsabile de evaluarea și asigurarea calității.
- Proiectarea și implementarea unor metode de măsurare/estimare a satisfacției studenților.
- Asigurarea unui climat de confort și unor condiții propice studiului în cămine.
- Sprijinirea organizațiilor studențești în organizarea de evenimente culturale și de divertisment pentru studenți.
- Facilitarea accesului la asistență medicală promptă și de calitate.

### 2. Un obiectiv important îl constituie creșterea **calității serviciilor educaționale complementare și a consilierii profesionale**. În acest sens există deja o experiență pozitivă acumulată prin programe derulate cu finanțare din fonduri europene, de tip POSDRU. Îmi propun ca punerea în practică a acestui obiectiv să se facă prin:

- Proiectarea și desfășurarea de cursuri extracurriculare pentru pregătirea studenților în vederea obținerii unui loc de muncă.
- Consilierea profesională și chiar proiectarea și desfășurarea de cursuri extracurriculare pentru pregătirea studenților în vederea obținerii unui loc de muncă potrivit cu competențele dobândite.
- Proiectarea și desfășurarea de cursuri extracurriculare pentru educație antreprenorială, care să formeze studenții ca viitori angajatori.
- Sprijinirea participării studenților la programe de pregătire extracurriculare ale agenților economici sau ale ONG-urilor.
- Organizarea de târguri de forță de muncă pentru a sprijini angajarea absolvenților.

- Implementarea unor măsuri de adaptare a planurilor de învățământ la cerințele comunității, dezvoltând și competențele transversale ce trebuie dobândite de studenți, în urma consultării cu studenții, absolvenții și angajatorii.
3. Nu în ultimul rând, sunt preocupat de **oferta de burse de studii interne și internaționale și a pachetelor de incluziune socială**. În acest sens, îmi doresc să:
- Sprijinim studenții cu rezultate deosebite prin burse de performanță, de merit, de studii, etc., acordate din fonduri MEN sau din fonduri proprii, extrabugetare.
  - Sprijinim studenții cu venituri reduse sau probleme de sănătate grave prin burse sociale.
  - Atragem finanțarea complementară din partea MEN pentru sprijinirea studenților provenind din medii defavorizate prin pachete de incluziune socială.
  - Diversificarea ofertei de burse de studii la universități partenere din străinătate prin programe de tip Erasmus, CEEPUS, etc., oferite în mod transparent, prin competiție.
3. Foarte importantă este **atragera și stimularea studenților buni** din țară și străinătate, prin:
- Instituirea unor burse speciale pentru atragerea de studenți din țară și din străinătate, cu rezultate profesionale foarte bune dar și entuziaști, motivați să reușească și să devină lideri.
  - Atragerea de studenți străini nu doar prin servicii educaționale/de cercetare de excepție ci și prin servicii sociale și administrative de calitate, debirocratizate.
  - Sprijinirea asociațiilor studențești pentru desfășurarea unor activități extracurriculare stimulative, agreabile, care să asigure o experiență memorabilă a vieții de student

## 7. Infrastructura

Infrastructura didactică, de cercetare și pentru activități suport sau complementare trebuie să permită Universității Ovidius din Constanța îndeplinirea la cel mai înalt nivel a misiunii sale. Ne propunem utilizarea cât mai eficientă a resurselor existente și dezvoltarea în continuare a infrastructurii prin investiții strategice multianuale. Pentru a asigura condiții moderne, stimulative și sigure de muncă și studiu, Universitatea Ovidius trebuie să pună un mult mai mare accent în viitor pe folosirea oportunităților deschise de programele de dezvoltare finanțate din fonduri europene. Pe de altă parte, stabilirea planului de investiții și alocarea spațiilor realizate trebuie făcută transparent, printr-o consultare largă a comunității academice. Va trebui regândit și modul de folosire a resurselor existente pentru eficientizarea utilizării acestora, în condițiile creșterii preocupării pentru protecția mediului, economisirea resurselor și asigurarea unor condiții de muncă sau studiu în siguranță.

1. Pentru **asigurarea unei infrastructuri moderne**, durabile și sigure propun:
  - Regândirea modului de folosire a resurselor existente pentru eficientizarea utilizării acestora.
  - Dezvoltarea infrastructurii didactice și de cercetare prin investiții strategice, în baza unor programe multianuale, elaborate printr-o consultare largă.

- Echiparea sălilor cu echipamente multimedia care să permită folosirea unor mijloace moderne de predare/învățare.
  - Dezvoltarea bibliotecii, asigurarea tranziției către biblioteca electronică.
  - Dezvoltarea editurii și dotarea corespunzătoare a tipografiei.
  - Dezvoltarea sistemelor de calcul și de comunicații.
  - Asigurarea condițiilor pentru desfășurarea în siguranță a tuturor activităților.
  - Protejarea mediului și economisirea resurselor (prin reabilitare termică, instalarea unor sisteme de reducere a consumurilor de utilități, etc.).
2. **Proiectele de investiții** pe care le am în vedere, în funcție de priorități și de posibilitățile financiare, sunt:
- Implementarea proiectului POSCCE de realizare a Centrului de Cercetare-Dezvoltare pentru Studiul Morfologic și Genetic în Patologia Malignă
  - Finalizare mansardare corp laboratoare pentru săli de curs (Mamaia 124).
  - Reabilitare și sistematizare terenuri sportive și construirea unei săli de sport.
  - Dotarea laboratoarelor didactice și de cercetare.
  - Atragerea de fonduri MEN pentru modulul de spații de învățământ (modulul 3 - Petromin).
  - Demararea procedurilor legale și atragerea de fonduri pentru extinderea spațiilor destinate învățământului clinic la Facultatea de Medicină.
  - Demararea procedurilor legale și atragerea de fonduri pentru cantina din campus, Al. Universității.

## 8. Guvernanță și management

În Universitatea Ovidius deciziile să fie luate prin consultare colegială reală iar stilul de conducere să fie antreprenorial. Este necesară introducerea și dezvoltarea unor mecanisme de luare a deciziilor în urma unor dezbateri largi și printr-o consultare reală a întregii comunități academice, incluzând studenții și, atunci când este cazul, și personalul administrativ. Este, de asemenea, imperativă trecerea la un management flexibil și dinamic, bazat pe transparență și legalitate, pe responsabilitate și integritate, pe respect și colaborare.

1. Pentru **constituirea unui Consiliu de Administrație performant**, format din cadre competente profesional și managerial, integre, dinamice și inovative, capabile să implementeze un plan managerial ambițios este necesară:
  - Numirea după criteriile de competență, integritate și dinamism a prorectorilor.
  - Desemnarea, dacă va fi cazul, prin concurs a decanilor în urma unor proceduri corecte și transparente, care să permită afirmarea cadrelor valoroase, acceptate și respectate de comunitatea academică din care fac parte.
  - Colaborarea strânsă cu cadrele direcției generale administrative pentru punerea în aplicare a măsurilor din acest plan managerial.

- Întărirea echipei de control intern a universității.
2. Pentru **asigurarea unei guvernante colegiale** este necesară:
- Inițierea mecanismului de amendare a Cartei pentru a crea cadrul unei bune conlucrări și unui echilibru armonios între Senat și Consiliul de administrație, al transparenței și consultării democratice în luarea deciziilor.
  - Asigurarea suportului logistic și a personalului care să permită buna funcționare a Senatului și a comisiilor acestuia.
  - Revizuirea regulamentelor de funcționare a Senatului universității, a Consiliilor facultăților, a Consiliilor departamentelor, pentru democratizarea și eficientizarea procesului de luare a deciziilor.
  - Revizuirea regulamentelor de alegeri în vederea corectării prevederilor care lasă posibilitatea vicierii rezultatului alegerilor.
  - Crearea unui *Senat Studentesc* și asigurarea suportului logistic și a mecanismelor de consultare a studenților, pentru implicarea reală a acestora în luarea deciziilor.
  - Instituirea unor proceduri de verificare/auditare a funcționării forurilor de decizie și deliberare ale universității.
3. Pentru **asigurarea unei structuri viabile, optimizate** a universității, voi propune:
- Modificarea organigramei administrative a universității pentru eficientizarea funcționării structurilor administrative ale acesteia.
  - Constituirea sau reorganizarea unor structuri administrative funcționale, profesionalizate, ale universității pentru optimizarea funcționării acesteia (compartimente permanente pt. Admitere; Studenți Străini; Marketing și Relații Publice; Tehnologia Informației; Bugetele facultăților; Servicii Studenți; Relația cu Mediul Economic; etc.).
  - Constituirea unui *Centru pentru Dezvoltare Universitară*, în vederea documentării și elaborării de studii, analize și propuneri de dezvoltare instituțională.
  - Constituirea unor comisii de lucru consultative nepermanente pe diverse teme de interes, pentru elaborarea de analize și propuneri pentru dezvoltarea sustenabilă a universității.
  - Evaluarea periodică a structurilor organizatorice și decizionale pentru a asigura funcționarea optimală a acestora.
  - Crearea *Senatului Onorific*, un for consultativ permanent, conform recomandărilor din raportul EUA, constituit la propunerea rectorului, cu consultarea Senatului, din personalități din afara universității, reprezentanți de marcă ai autorităților locale și regionale, ai mediului de afaceri, ai comunității (personalități ale mediului economic și financiar, ale învățământului și științei, ale culturii și artei, ale domeniului medical, etc.), pentru a formula recomandări privind armonizarea planurilor de dezvoltare strategică ale UOC cu cele ale autorităților locale și regionale, ale mediului de afaceri, și de a propune măsuri de îmbunătățire a raporturilor universității cu comunitatea locală și regională.
4. **Asigurarea resurselor financiare** se poate face printr-un management antreprenorial, care presupune:
- Elaborarea bugetului universității se va face pe baza principiilor responsabilității, descentralizării, solidarității, disciplinei, transparenței și dezvoltării sustenabile.

- Promovarea descentralizării reale presupune luarea unor decizii în privința bugetelor în mod autonom dar responsabil, la nivelul facultăților.
  - Accesul la resursele minimale este asigurat de principiul solidarității, care permite unităților funcționale să depășească perioadele dificile financiare și/sau să se restructureze.
  - Asigurarea disciplinei și transparenței se va face prin controlul riguros și, respectiv, prin modul de adoptare și diseminare a bugetelor.
  - Dezvoltarea sustenabilă a universității presupune și desfășurarea de investiții ce depășesc posibilitățile sau competențele facultăților, impunând crearea unui fond central de dezvoltare instituțională.
  - Profesionalizarea elaborării bugetului se va baza pe analiza costurilor reale directe și indirecte ale tuturor activităților, precum și a tuturor veniturilor aferente.
  - Reducerea cheltuielilor se poate face pe mai multe planuri:
    - La nivelul programelor de studii prin modularizarea planurilor de învățământ și folosirea în comun a resurselor de către un număr mai mare de studenți;
    - La nivelul administrației prin restructurarea și debirocratizarea serviciilor, și minimizarea cheltuielilor cu utilitățile;
    - La nivelul investițiilor prin asigurarea unui cadru corect și transparent al licitațiilor, prin controlul atent al achizițiilor și execuției obiectivelor de investiții, prin negocierea unor clauze favorabile în relațiile cu furnizorii de servicii, etc.
  - Menținerea fluxului de venituri bugetare (chiar și în condițiile scăderii acestora și orientării lor cu prioritate către programele de studii performante) se va face prin creșterea performanței în cercetare și a calității programelor de studii.
  - Creșterea veniturilor extrabugetare, în condițiile scăderii numărului de absolvenți de liceu cu diplomă de bacalaureat, se poate face printr-o creștere moderată a taxelor de școlarizare, corelat cu creșterea calității serviciilor educaționale oferite și cu cerințele pieții.
  - Diversificarea și creșterea veniturilor se va face prin:
    - Cursuri postuniversitare de formare continuă;
    - Servicii de consultanță către mediul privat sau autorități;
    - Servicii culturale și artistice către comunitate;
    - Implicarea în programe de dezvoltare regională;
    - Transferul de tehnologie către mediul privat;
    - Dezvoltarea de companii noi (*start-up & spin-off*);
    - Strângerea de fonduri prin donații de la mediul economic, absolvenți, etc.
  - Creșterea flexibilității în finanțarea și recompensarea cadrelor prin depășirea cadrului rigid bugetar se va face prin crearea, conform legii, de societăți comerciale și fundații.
  - Dezvoltarea sustenabilă a universității se va baza pe analiza și managementul riscurilor, efectuate atât la nivel central cât și la nivel de facultăți, de către personal specializat în domeniu.
5. **Creșterea eficienței manageriale și îmbunătățirea serviciilor administrative** ale universității prin crearea unui sistem informatic integrat:
- Gestionarea securizată a informațiilor despre studenți, a rezultatelor obținute de aceștia, a situației lor financiare, etc., pornind de la admitere și până la finalizarea studiilor, în conformitate cu cerințele Registrului Matricol Unic Național.

- Creșterea transparenței în luarea deciziilor de către structurile de conducere.
  - Sprijinirea directorilor de granturi de cercetare în activitatea de administrare a acestora prin interconectarea cu datele serviciilor financiar-contabil, resurse umane și tehnic-investiții.
  - Furnizarea rapidă și eficientă de informații privind situația financiară a tuturor compartimentelor universității către membrii consiliului de administrație.
  - Monitorizarea circulației documentelor și urmărirea stadiului de finalizare a lucrărilor.
  - Facilitarea analizei costurilor diverselor activități din cadrul universității și a gradului de încărcare a cadrelor din administrație, pentru o alocare corespunzătoare a resurselor.
  - Înlăturarea accesului la informație a cadrelor didactice și de cercetare și a studenților prin intermediul bibliotecii virtuale.
  - Promovarea mai eficientă a imaginii universității prin intermediul paginilor web.
  - Facilitarea interconectării sistemelor de calcul ale colectivelor de cercetare ale universității cu cele ale partenerilor din GRID-uri.
6. Creșterea prestigiului universității prin **servicii de marketing și relații publice** profesionalizate:
- Sprijinirea departamentului de marketing universitar care să furnizeze facultăților studii necesare în luarea deciziilor privind programele de studii, programele de formare continuă, piața forței de muncă, etc.
  - Îmbunătățirea imaginii universității printr-o strategie de comunicare coerentă și onestă, care să recâștige respectul și încrederea comunității.
  - Elaborarea unei strategii coerente, unitare privind identitatea vizuală a universității și promovarea consecventă a simbolurilor acesteia.
  - Realizarea și menținerea la zi a unor pagini web moderne a universității și facultăților, care să furnizeze informații utile studenților, cadrelor și comunității, promovând într-un cadru coerent, integrat imaginea UOC.

## Indicatori de succes

Gradul de succes al aplicării măsurilor propuse în acest plan managerial va fi apreciat atât prin comparație cu situația UOC premergătoare implementării acestuia cât și printr-o paralelă cu alte universități pluridisciplinare din categoria educație și cercetare: Universitatea Transilvania din Brașov, Universitatea Dunărea de Jos din Galați, Universitatea din Oradea, Universitatea Lucian Blaga din Sibiu, etc.

Indicatorii de performanță cei mai relevanți trebuie aleși dintre cei ce afectează în mod semnificativ prestigiul și finanțarea universității. În acest sens indicatorii propuși de CNFIS sunt foarte importanți. Putem include, de exemplu, numărul de studenți și de absolvenți pentru diversele cicluri de studii, inclusiv al celor străini, numărul de programe de studii acreditate clasate în fruntea ierarhiilor naționale, raportul dintre numărul de cadre didactice și numărul de studenți, rata de promovabilitate, rata de continuare a studiilor de la licență la masterat, gradul de promovabilitate a testelor naționale de profil, rata de angajare, mobilitățile studenților și cadrelor, gradul de satisfacție al studenților, cadrelor, angajatorilor, producția științifică, valoarea granturilor.

Vă chem alături de mine pentru a traduce acest plan managerial în realitate. Împreună vom reuși!