

PROGRAMUL ProUBB+

UBB - Universitate de clasă mondială (*world-class*) prin încredere și deschidere

Motto: *Neminem Resideo (Fiecare are un rol important)*



Dragi colegi,

Plasez candidatura mea la funcția de rector al Universității noastre în paradigma unei universități de clasă mondială (*world-class*), care să exprime, totodată, valorile noastre fondatoare și virtuțile care consider că trebuie să le fie asociate - *Tradiție (prin Bun-simț)* și *Exceelență (prin Raționalitate/Înțelepciune)* -, în spiritul umanist modern al *încrederii* și *deschiderii*, pentru a genera o cultură organizațională a *solidarității* și *cooperării*, într-un cadru instituțional dominat de *etică*, un cadru menit să susțină apoi cu *onoare* și *curaj* misiunea noastră universitară. Conform acestui program, excelența nu este un aranjament exclusivist, ci, într-o înțelegere umanistă, o formă incluzivă de a susține și stimula valoarea fiecărui membru activ al comunității academice. Mai precis, excelență înseamnă instituționalizarea unui standard înalt de calitate academică, pe care îl putem implementa în UBB, cu responsabilitate instituțională, rigoare administrativă și empatie colegială. Urmând programul propus, UBB devine prima universitate a țării – generatoare de caractere și competențe, de buni cetățeni, fiind o sursă de bunăstare bazată pe cunoaștere pentru Cluj, pentru Transilvania și pentru întreaga țară, un reper fundamental în știința și cultura națională – și, totodată, o universitate de referință la nivel internațional, promovând cultura română și contribuind la dezvoltarea unei civilizații umane bazate pe cunoaștere.

Misiunea principală a UBB este aceea de a asigura un învățământ modern, centrat pe student prin excelența cunoașterii și formarea caracterelor, în care activitățile științifice, cultural-artistice și sportive se combină armonios în modelul academic al unei universități *world-class*, pentru a oferi oportunități de dezvoltare profesională și personală adaptate atât nevoilor/intereselor studenților, cât și nevoilor/vocației cadrelor didactice și cercetătorilor. În acest proces, studentul nu este obiect sau beneficiar al unor servicii educaționale, ci partener activ al cadrelor didactice și cercetătorilor, membru cu drepturi depline al comunității academice a UBB. Unicitatea UBB în peisajul academic internațional este, în primul rând, o consecință a multiculturalității, atât în ceea ce privește organizarea academică, cât și în ceea ce privește trecutul asumat. Această caracteristică fundamentală a Universității noastre trebuie în continuare dezvoltată și valorizată, pentru a crește avantajele competitive ale UBB.

În cadrul acestei misiuni, voi fi garantul autonomiei și democrației universitare. Într-o universitate modernă, libertatea de gândire și libera căutare a adevărului nu pot fi îngrădite. Nu pot fi impuse linii de gândire și acțiune prin autoritarism. Universitatea noastră va rămâne un spațiu al libertății, al științei, al frumosului și al binelui, un spațiu al selecției/formării caracterelor și creativității/inteligențelor, pentru binele națiunii și, în general, al cunoașterii umane. Îmi doresc să generăm mecanisme instituționale prin care să valorificăm interesele/calitățile membrilor comunității noastre, astfel încât cooperarea și solidaritatea să derive din

angajamentul liber al indivizilor autonomi, nu prin constrângeri rezultate din concentrarea puterii instituționale. Respectul și cordialitatea între slujitori/căutători ai adevărului se vor impune astfel, excluzând feudalismul universitar, spiritul de gașcă și interesele de grup. Îmi doresc să fiu un rector care creează și conservă contextul normalității, în care colegii se pot exprima academic, fără să trebuiască mereu să fie evaluați și ghidați, și în care aleșii înțeleg că sunt reprezentanții, nu „șefii” noștri. Cred, așadar, în descentralizarea și distribuirea puterii instituționale, cu asumarea firească a responsabilităților asociate. Îmi doresc, pentru noi toți, un climat academic în care caracterul greu predictibil al lumii complexe de astăzi să fie văzut ca oportunitate de dezvoltare, nu ca pericol, iar recompensele și încrederea în oameni să înlocuiască vânarea greșelilor și acțiunile punitive ca prim reflex instituțional.

România se schimbă odată cu lumea și cu succesiunea firească a generațiilor. Fac parte dintr-o generație necontaminată de ideologia comunist-totalitară (eram licean la Revoluția din 1989), dar suficient de matură ca să o înțeleagă. Această dublă filiație – dată de memoria intelectuală a trecutului și de provocările uriașe ale prezentului – ne permite o conectare rapidă la evoluția lumii actuale, putând astfel juca un rol pozitiv, de liant între generații. UBB se află astăzi într-o situație complexă, în care evoluția câștigată după 1989 poate produce un salt calitativ, care să ne reintegreze definitiv în ariile academice europene, sau putem asista la un regres, pe linia practicilor instituționale moștenite din perioada totalitară și accentuate de anumite politici publice falimentare ale tranziției. Așadar, viziunea instituțională la care ader și pe care o vom implementa împreună va fi definitorie pentru direcția universității noastre. Nu cred că pot face așa ceva singur, ci numai în echipă cu viitoarea conducere aleasă de UBB la toate nivelurile și cu fiecare dintre dvs., colegii mei din corpul academic al Universității. Parafrazând o formulă celebră, *de comportamentul fiecăruia dintre noi depinde astăzi soarta academică a tuturor*, a comunității UBB!

În respectul total al Cartei și al dezei UBB, Programul ProUBB+, pe care îl voi detalia în secțiunea următoare, își propune ancorarea definitivă a UBB în aria academică europeană/internațională, ca universitate *world-class*, continuând angajamentul pentru *tradiție* și *exelență* al fondatorilor universității. Programul ProUBB+ este realist și echilibrat. El nu urmărește o dezvoltare forțată sau nerealistă a UBB, dar nici nu susține un *status quo*, generator de inerție și cu mare potențial de risc în lumea contemporană aflată într-o dinamică alertă, sau o dezvoltare „organicistă”, imprevizibilă și nepredictibilă (care poate se întâmplă, poate nu). Programul ProUBB+ susține o dezvoltare proactivă a UBB, pentru oameni și prin oameni, cu politici instituționale de susținere, sub angajamentul *Neminem Resideo* (fiecare membru de bună-credință al comunității are rolul său important și nimeni nu este lăsat în urmă), într-o paradigmă academică a *încrederii* și *deschiderii*.

Din respect pentru noi toți, am propus un program care nu evită problemele concrete cu care ne confruntăm. Nu promit, populist sau naiv, prin formulări generale, atrăgătoare, greu de refuzat, dar și greu de testat, soluții sau dezvoltări fantasmagorice. Sigur că mereu există loc pentru mai multe detalii și teme relevante, dar voi fi bucuros să le discutăm în cadrul întâlnirilor care vor avea loc pe marginea acestui program, pentru a nu-l transforma într-un plan operațional sau într-un demers prea stufos. Așa cum am menționat la momentul anunțării interesului pentru candidatură, pentru mine, a fi rectorul UBB nu este o miză de carieră, ci prilejul înalt de a servi o universitate/comunitate cu un trecut excepțional, cu un prezent dinamic și cu un potențial imens. Programul ProUBB+ este elaborat pornind de la următorul cadru conceptual mai general:

- UBB are un profil academic complex, multicultural, cu trei linii de studiu, de la arte și teologie la științe umaniste, sociale și ale naturii/vieții, matematică/informatică, inginerie/tehnologie și sport,

integrând așadar aspecte culturale, științifice, tehnologice și vocaționale. Pentru mine este important să am încrederea și susținerea colegilor din toate domeniile și din toate liniile de studiu. Toți rectorii UBB de după 1989 au avut un profil academic care a combinat fericit componenta științifică cu cea cultural-umanistă, sigur, la unii dominând componenta științifică, iar la alții componenta cultural-umanistă, fără însă ca una dintre ele să lipsească. Profilul meu academic, deși are o componentă puternică cultural-umanistă/socială prin formarea de bază (venind dinspre psihologie), înclină totuși spre profilul științific, bazat pe o specializare în psihologie clinică/experimentală, rămânând însă, în final, o persoană cu un profil deschis spre mediere și înțelegerea umanistă a situațiilor. De aceea, este important pentru mine să transmit colegilor că înțeleg, respect și susțin specificul tuturor domeniilor academice din UBB și că multiculturalitatea UBB nu este negociabilă.

- UBB asumă, deja, toate cele trei misiuni academice specifice unei universități *world-class*: (1) didactică, (2) cercetare-dezvoltare-inovare și (3) relația cu societatea. Prin realizările științifice, dintre care unele cu ecou internațional, profilul meu academic este mai mult legat de latura științifică. Acest lucru mă bucură, dar uneori mi se pare că, în percepția generală, el umbrește importanța celorlalte componente ale carierei mele academice, pe care le-am valorizat și le valorizez mereu, în egală măsură. Am avut norocul de a face parte din prima generație a profesorilor-Bologna din țară, predarea fiind o componentă esențială care mă definește ca profesor la UBB. De asemenea, am creat prima clinică academică de psihologie care oferă servicii de specialitate în comunitate (atât inovativ/competitiv, cât și pentru categorii defavorizate). Cred că, dintre psihologii mai cunoscuți din UBB/Cluj-Napoca/țară, sunt singurul care, deși am avut oportunitatea, nu am dezvoltat o practică privată proprie (chiar dacă îi apreciez pe cei care au făcut-o!). Am optat să derulez aceste activități prin universitate, cu scopul de a întări relația acesteia cu comunitatea. Îmi doresc, așadar, ca profilul meu academic și profesional să fie perceput în mod adecvat și corect de către comunitatea UBB. Vreau să transmit cu fermitate ideea că înțeleg, respect și susțin, inclusiv prin exemplul personal, toate cele trei misiuni ale unei universități moderne.
- Consider că universitatea este, în primul rând, pentru studenți și apoi pentru funcția didactică, de cercetare și administrativă; fără ei, universitatea nu există! Am propus un program care vine în întâmpinarea valorilor și dorințelor studenților, cel puțin la nivel de strategie și viziune, dincolo de faptul că fiecare putem învăța de la ceilalți noi valori și aspirații.
- UBB este un actor fundamental pentru Cluj, Transilvania și România. Pentru mine, este important astfel să pot avea o comunicare bună cu mediul socio-economic, cu zonele de activism social modern și cu societatea în general.

Cred că programul pe care îl propun este realizabil, dacă va fi asumat de întreaga comunitate a UBB, angajată în colaborare și solidaritate pentru a onora și implementa cu bun-simț, înțelepciune și curaj, viziunea părinților fondatori ai Universității, care o doreau, ei înșiși, deja, ancorată în cele mai avansate modele academice internaționale. Institutul STAR-UBB (<http://starubb.institute.ubbcluj.ro/>) poate fi văzut ca o unitate care a pilotat deja înțelept un astfel de program, cu rezultate importante, într-un timp relativ scurt. Programul ProUBB+ își propune să generalizeze mecanismele principale și experiențele testate în cadrul Institutului STAR-UBB la nivelul universității, alături de altele noi (1) printr-un demers strategic, dar non-directiv, (2) centrat pe performanță academică (didactică și științifică), dar în zona proximei dezvoltări și a satisfacției profesionale/calității vieții la locul de muncă/studiu, (3) cu aprecierea multiculturalității și recunoașterea diversității culturilor organizaționale din UBB, dar ancorate în modele internaționale specifice domeniului, (4) cu încurajarea diversității opțiunilor academice ale cadrelor didactice/cercetare, dar definite clar și (5) cu angajamentul ca demersurile administrative să servească dezvoltarea, nu să o condiționeze.

PROGRAMUL ProUBB+



I. Contextul Academic: Trecut-Prezent-Viitor

De la fondarea lor ca instituții în Evul Mediu, universitățile se ocupă de cunoaștere, definită în sens larg, incluzând astfel într-un model cultural-academic comprehensiv, pe lângă cunoașterea științifică, și cunoașterea artistică și teologică, la interfața cu etica și societatea. La cunoaștere ne putem raporta practic în trei mari modalități: (1) generarea cunoașterii, (2) diseminarea cunoașterii și (3) utilizarea cunoașterii. Universitățile își asumă diferit cele trei mari modalități de raportare la cunoaștere, prin viziunea și misiunile academice angajate. Instituțiile care se ocupă doar de generarea cunoașterii nu sunt universități, ci institute de cercetare/culturale. Cele care se ocupă doar de utilizarea cunoașterii, fie aceasta și inovativă, nu sunt universități, ci companii (firme)/unități culturale.

Evident, prima misiune a oricărei universități este cea de diseminare a cunoașterii prin educație (învățare/predare). Unele universități rămân la acest nivel, ca universități de tip *college*. Acestea au adesea o anvergură locală/regională importantă, având rolul cheie de a forma resursa umană în zonă și fiind centrate pe necesitățile/specificitățile regiunii (*community colleges*). Alte universități își dezvoltă și a doua misiune, și anume activitatea de cercetare-dezvoltare-inovare (CDI)/creație artistică-culturală. Acestea funcționează adesea într-o paradigmă humboldtiană („învățare prin cercetare”) și au, de obicei, o anvergură națională și internațională, determinată de caracterul adesea global al activității de CDI/activității culturale. În fine, a treia misiune a unei universități privește relația sa cu societatea. Ea se poate construi urmând două axe principale: (1) transferul către societate al unor servicii/produse științifice/cultural-artistice/sportive, care pot exista deja pe piață, dar universitatea, prin activitatea de cercetare-dezvoltare-inovare (CDI)/creație artistică-culturală, le oferă la standarde foarte ridicate de calitate (adesea adresându-se și unor zone/populații defavorizate – *outreach*) și (2) transferul cognitiv și tehnologic, adesea într-un cadru antreprenorial, prin produse și servicii inovative derivate din activitatea de CDI/creație artistică-culturală. Dacă a treia misiune se adaugă unor universități de tip *college*, mai ales în prima variantă, acestea devin și antreprenoriale, cu un impact adesea regional (pe alocuri și național). Dacă a treia misiune se adaugă unor universități humboldtienne de anvergură națională/internațională, acestea devin universități *world-class*.

UBB, în tradiția sa academică, a fost mereu o instituție ancorată în cele mai avansate modele universitare europene. De aceea, UBB este una aparte în peisajul academic românesc, iar specificitatea sa este accentuată și de caracterul ei multicultural, unic în România. Astfel, Universitatea Claudiopolitană (secolele XVI-XVIII – cu predare în limba latină/germană), Universitatea Franz Joseph (secolul al XIX-lea – cu predare în limba maghiară) și Universitatea Regele Ferdinand I (secolul al XX-lea – cu predare în limba română) au fost, fiecare, perfect ancorate în aria academică internațională a vremurilor lor. Spre exemplu, ultima în evoluția istorică menționată aici, Universitatea Regele Ferdinand I, a avut, prin excelență, o structură humboldtiană, în strânsă legătură cu societatea, ceea ce am numi în prezent *world-class*. Se cuvine pomenit în acest context numele profesorului și psihologului Florian Ștefănescu-Goangă, ca unul dintre rectorii (1932-1940) care au marcat de-a lungul tradiției academice a UBB cel mai mult dezvoltarea academică și administrativă a universității, în logica europeană a acelor vremuri. Din păcate, dictatura comunistă, în ciuda eforturilor unor

rectori responsabili din epocă de a salva excelența academică moștenită de la înaintași, a izolat în bună măsură universitatea de bunele practici și de rețelele universitare europene. Mai exact, în această perioadă universitățile românești, strâns controlate de guvern, au avut cu precădere o misiune de tip *college*, focalizându-se pe predare și formare a resursei umane necesare la nivel local/regional; pentru a le slăbi și controla, regimul le-a redus drastic componenta de cercetare-dezvoltare-inovare (CDI)/culturală, ceea ce apoi le-a afectat și cea de-a treia misiune, și anume capacitatea de a inova. În ciuda încercărilor totalitariste de a slăbi universitatea, unii membri marcanți ai comunității academice clujene au perseverat în a menține, prin activitatea lor, profilul *world-class* al universității, astfel că, după Revoluția din 1989, acesta a fost asumat în mod firesc în Carta UBB. Ne revine, astăzi, responsabilitatea de a-l împlini la proporțiile pe care le permite epoca noastră. Iată de ce considerăm că UBB se află astăzi într-o situație complexă, în care, pe baza evoluțiilor sale de după Revoluția din 1989, poate face un salt calitativ, care să ne reconecteze ireversibil cu aria academică europeană, sau, dimpotrivă, putem asista, așa cum am menționat anterior, la stagnare sau chiar la regres.

II. UBB - Universitate *World-Class* prin Încredere și Deschidere

În Programul ProUBB+, cele trei misiuni principale ale unei universități *world-class* se îmbină echilibrat, asigurând atât valorificarea potențialului fiecărui angajat al UBB, cât și satisfacerea intereselor diverse ale studenților. Desigur că fiecare dintre cele trei misiuni trebuie realizată cel puțin la nivelul unor standarde de calitate/performanță, așa cum sunt ele cerute de reglementări interne/naționale și definite, acolo unde este posibil, de comunitatea UBB. Dincolo de aceste standarde minimale, fiecare membru al comunității UBB se poate proiecta în funcție de valorile/interesele sale, în a performa într-una sau alta (sau, poate, într-o variantă mixtă, în toate cele trei) dintre misiunile UBB. Diversitatea opțiunilor, respectul pentru acestea și încurajarea rutelor mobile de evoluție în cariera academică constituie o componentă fundamentală a acestui program. În plus, o universitate *world-class* de astăzi își realizează cele trei misiuni apelând la o nouă paradigmă academică, pe care Programul ProUBB+ o definește prin *încredere și deschidere*.

Încrederea înseamnă că programele academice și corpul didactic/de cercetători își stabilesc singuri țintele de dezvoltare, respectiv traiectoriile și indicatorii de carieră (*bottom-up*), inserându-se într-un cadru general, definit minimal (*top-down*), managementul academic având mai ales rolul de a verifica îndeplinirea acestora și de a aloca resurse și sarcini în funcție de aceste planuri de dezvoltare. Ideea că managementul este singura structură care stabilește direcții de acțiune și indicatori de performanță și de evaluare este complet depășită în universitatea actuală, logica fiind cea a *co-participării/cooperării*, pe fondul *încrederii*. În acest demers, accentul pe calitate trebuie treptat să devină complementar focalizării asupra cantității, iar în anumite segmente chiar să înlocuiască accentul pe cantitate.

Deschiderea are în vedere două aspecte esențiale. Primul aspect se referă la faptul că universitatea are și rolul de a cataliza procesele de cunoaștere din afara universității, fiind un participant activ în lumea sa, lucru absolut necesar azi, când oamenii au un nivel avansat de educație, iar accesul la cunoaștere este democratizat substanțial față de epocile anterioare. Al doilea aspect se referă la faptul că universitatea trebuie să devină ea însăși un spațiu deschis pentru cei din afara comunității academice tradiționale (studenți/cadre didactice/cercetători/personal administrativ), care doresc să se implice, competent și creativ, în cunoaștere.

Programul ProUBB+ nu urmărește o dezvoltare forțată sau nerealistă a UBB, dar nici nu susține un *status quo* inerțial sau o dezvoltare organicistă (care poate se întâmplă, poate nu). Miza este consolidarea unei instituții cu adevărat colegiale, astfel încât să oferim comunității academice și societății în ansamblul ei cea mai

bună versiune a universității, realizabilă cu resursele actuale. Încrederea, deschiderea și diversitatea nu sunt doar valori abstracte, ci fundamentul unor practici instituționale cu adevărat orizontale. Fără false ierarhii, fără autoritarisme, fără gesturi instituționale retrograde, fără discriminare, dar cu un mare respect pentru excelența muncii didactice, de cercetare și a celei administrative. Programul ProUBB+ susține o dezvoltare a UBB pentru oameni și prin oameni, prin intermediul unor politici instituționale adecvate, pe principiul *Neminem Resideo*, în paradigma academică a *încrederii* și *deschiderii*. Spre exemplu, o poziționare mai bună în rankingurile academice nu este un scop în sine, ci un mijloc de diagnostic instituțional, care ne spune ce trebuie făcut în mod rațional pentru a ameliora cultura organizațională a UBB și a ne ancora mai bine în aria academică internațională, în beneficiul angajaților și al studenților UBB. Într-adevăr, în ultimii ani UBB a deveni un atractor puternic de studenți din toate regiunile țării și din afara țării și ca urmare a acestor evoluții foarte bune în rankinguri. În acest context, raportarea la cele mai avansate standarde internaționale nu trebuie înțeleasă ca o atitudine autocolonială, ci ca o modalitate de a implementa la UBB anumite reguli/forme/politici care duc la performanță și bunăstare, chiar dacă performanța efectivă va trebui adecvată, mereu, resurselor disponibile.

Există două căi majore pentru a obține statutul de universitate *world-class*, cel mai adesea angajate cumulativ în universitățile de succes. Prima cale se bazează pe competitivitatea academică, susținută financiar și legislativ. A doua vizează sporirea capitalului uman și social al universității, pe baza unor mecanisme de incluziune. Programul ProUBB+ își propune să valorifice maximal ambele căi, considerând că o universitate precum UBB nu poate adopta un proiect exclusivist, dar nici nu poate rămâne într-un stadiu de așteptare perpetuă: inerția nu produce transformări decât în mod accidental.

Această viziune – implementată deja, parțial, prin Institutul STAR-UBB - a adus UBB pe primul loc în țară în clasamentele internaționale ale universităților (vezi Metarankingul Universitar-2019), precum și la obținerea statutului de universitate internațională de excelență în predare/cercetare, în urma unui audit academic internațional (QS****). Așadar, asumarea unei ameliorări a poziționării în rankinguri și un statut *world-class* (QS*****) sunt (1) realiste (pilotarea a fost deja făcută prin Institutul STAR-UBB), (2) în beneficiul comunității UBB (creșterea bunăstării/satisfacției profesionale și angajabilității pentru studenți) și (3) în beneficiul regiunii (Clujul și Transilvania au nevoie de un pol academic de referință în țară, care să le susțină dezvoltarea) și al țării (România are nevoie de universități *world-class*, care să-i asigure un avantaj competitiv la nivel internațional).

IIA. MISIUNEA UBB

În spiritul Cartei UBB, consider că misiunea principală a UBB trebuie să fie aceea de a asigura un învățământ modern, centrat pe student, în care activitățile științifice, cultural-artistice, teologice și sportive se combină armonios și etic, într-un model al unei universități *world-class*, cu oportunități de dezvoltare profesională și personală adaptate atât nevoilor/intereselor studenților, cât și nevoilor/talentelor cadrelor didactice/de cercetare. În acest proces, studentul nu este un obiect sau un beneficiar al unor servicii educaționale, ci un partener activ al cadrelor didactice/de cercetare, membru egal al comunității academice UBB. UBB are un profil academic complex, îmbinat cu un caracter multicultural. Domeniile UBB au propriile caracteristici, de aceea rolul managementului universitar este de a le încuraja să-și concretizeze particularitățile în paradigma *încrederii* și să le coordoneze apoi, pentru a se exprima armonios și etic (nu în competiție egoistă), în beneficiul universității ca întreg. Așadar, elementul esențial al acestui proces nu va fi competiția egoistă între respectivele domenii, atât de diverse și de necesare, ci integrarea lor – printr-o abordare incluzivă (ex. demersuri

multi-/inter-/trans-disciplinare, rute de studiu inedite, specializări flexibile) – într-o rețea de cooperare academică.

- **Misiunea 1 – EDUCAȚIE**

Ca prorector UBB responsabil cu competitivitatea-excelența (2016-2020), în cadrul și cu sprijinul echipei rectoratului, am acordat o atenție specială actului didactic. Astfel:

- (1) Am înființat în premieră la UBB Consiliul didactic, după modelul Consiliului științific al UBB.
- (2) Componenta didactică a fost încurajată, ea fiind o componentă explicită a traiectoriilor de carieră academică, cu beneficiile corespunzătoare (ex. modificarea criteriilor de evaluare; includerea indicatorilor didactici explicit în baza de management al activității academice; granturile de dezvoltare personală/profesională asociate premiilor didactice anuale etc.).
- (3) Toate programele și competițiile academice interne au avut linia didactică accentuată independent.

În calitate de candidat la rectoratul UBB, îmi propun ca, în cazul alegerii mele, împreună cu echipa de conducere, să întărim și să dezvoltăm această componentă principală a universității, pentru că programele academice ale UBB trebuie să servească nevoile studenților/societății și să fie congruente cu valorile și misiunea UBB. Sustenabilitatea și eficiența financiară sunt fundamentale, dar nevoia/valoarea academică trebuie să prevaleze în cazul domeniilor care, deși prin esența lor nu pot fi viabile financiar, sunt fundamentale științific/cultural (ex. specializări cu rol de fundament academic/domenii cu specific național/domenii vocaționale/domenii de specializare avansată etc.). Multiculturalitatea trebuie să fie, totodată, extrem pregnantă în toate componentele primei misiuni academice a UBB.

- ***La nivel de licență***

- Absolventul UBB de nivel licență trebuie să fie un cetățean activ și responsabil, capabil să se integreze dinamic și eficient pe piața muncii și/sau să-și continue performant studiile la nivel de master.
- Vom stimula modernizarea planurilor de învățământ, acolo unde este cazul, după modelul bunelor practici internaționale (ex. prin implicarea experților naționali/internaționali, a studenților, a actorilor relevanți din societate, inclusiv a potențialilor angajatori), pentru (1) a asigura o integrare cât mai bună a UBB în aria academică internațională și a absolvenților noștri pe piața muncii la nivel local/regional/național/internațional și pentru (2) a asigura compatibilitatea cu programele universităților din consorțiile internaționale din care UBB face parte, în implementarea programului Erasmus+ și a proiectelor de dublă diplomă. În plus, vom stimula dezvoltarea de noi specializări, cu accent pe cele relevante pentru societate și pe cele care contribuie la caracterul multicultural și/sau la internaționalizarea UBB. De la acest nivel, pregătirea disciplinară trebuie să asigure formarea competențelor prealabile pentru ulterioare integrări multi-/inter-/trans-disciplinare. De asemenea, vom milita programatic pentru modificări legislative care să ne permită dezvoltarea programelor cu dublă specializare, considerându-le instrumente principale pentru facilitarea angajării în sistemul de educație preuniversitar a absolvenților noștri.
- În zonele vocaționale și/sau direct ancorabile în mediul socio-economic, vom stimula legătura programelor de licență cu piața muncii/societatea, asigurând astfel angajabilitatea studenților noștri. În celelalte domenii vom implementa realist modelul Bologna, cu licența ca un factor de culturalizare și de introducere în specializarea care se face la nivel masteral.

- UBB trebuie să implementeze activ valorile legate de *incluziune/echitate*, atât în raport cu studenții, cât și în raport cu proprii angajați. Așa cum am arătat, incluziunea/echitatea pot contribui major la sporirea capitalului uman și social al universității.
- Procesele de educație trebuie să se bazeze pe învățarea prin descoperire/predarea activă, cunoștințele venind la pachet cu înțelegerea modalității de descoperire a lor (reproduse pentru exemplificare în laboratoare) și/sau de utilizare (ex. mai ales în zonele vocaționale/practice). Institutul STAR-UBB a demarat deja programe de dezvoltare profesională pentru cadrele didactice/de cercetare care doresc să-și dezvolte modalitățile de predare, programe care vor fi generalizate la nivel de UBB (vezi la <http://starubb.institute.ubbcluj.ro/index.php/educatie-de-excelenta/>) și vor fi continuate în eventualul meu mandat de rector. În aceste context, trebuie însă dezvoltate laboratoare didactice specifice fiecărui domeniu (ex. stații pilot pentru inginerie/tehnologie, laboratoare de cercetare-dezvoltare-inovare deschise actului didactic, săli de teatru/cinema pentru domeniile artistice etc.).
- UBB trebuie să-și asume, în continuare, un rol principal în formarea cadrelor didactice preuniversitare pentru a preda în toate cele trei limbi ale UBB. Va fi sprijinită astfel formarea cadrelor didactice, cu precădere în acele domenii unde știm că ne confruntăm cu o lipsă acută de cadre didactice preuniversitare. Trebuie găsite acele instrumente prin care putem mări atractivitatea carierei didactice, respectiv trebuie intervenit și la nivel național pentru găsirea soluțiilor adecvate.
- **La nivel de master**
 - Absolventul de master UBB trebuie să fie capabil să se integreze flexibil și eficient pe piața muncii, pe care să o dinamizeze inovativ, dar ca un cetățean activ și responsabil, formator de mentalitate și de viziune la nivelul societății în general, nu doar al lumii economice. De asemenea, absolventul de master UBB (mai ales din zona masteratelor de știință) trebuie să fie pregătit astfel încât să poată urma studiile de doctorat la orice universitate a lumii, dacă alege asta; programele oferite de noi trebuie să fie competitive și să atragă studenții spre UBB.
 - Și la acest nivel, vom stimula modernizarea planurilor de învățământ, racordarea lor la modelul bunelor practici internaționale (ex. prin implicarea experților naționali/internaționali, a studenților, a actorilor relevanți din societate, inclusiv a potențialilor angajatori), pentru a asigura o integrare cât mai bună a UBB în aria academică internațională și a absolvenților noștri pe piața muncii, la nivel local/regional/național/internațional. De asemenea, vom stimula dezvoltarea de noi programe de master, cu accent pe cele relevante pentru societate și pe cele care contribuie la caracterul multicultural și/sau la internaționalizarea UBB. Mai precis, vom stimula dezvoltarea unor programe de master în limbi de circulație internațională orientându-ne după oportunitățile pe care le prezintă piața educațională internațională, care să atragă cadrele didactice/cercetătorii și studenții internaționali și care să crească șansa absolvenților UBB de a se integra pe piața muncii la nivel global; spre exemplu, la acest nivel, putem dezvolta programe în colaborare cu universități de prestigiu partenere, în logica *Erasmus Mundus Joint Master Degrees*. În fine, strategic, vom continua demersurile pentru clarificarea situației masteratelor didactice. Pregătirea disciplinară la nivel de master trebuie să asigure și competențele transversale pentru integrări

multi-/inter-/trans-disciplinare, iar viitoarele masterate didactice trebuie construite astfel încât să fie ancorate la rândul lor în abordări multi-/inter-/trans-disciplinare relevante.

- La acest nivel, educația trebuie să se bazeze pe învățarea prin cercetare și/sau reflexivă (mai ales în cazul masteratelor profesionale), cunoștințele venind la pachet cu modalitățile lor de descoperire (exersate în laboratoare) și/sau de utilizare (mai ales în zonele vocaționale/aplicative). Și la acest nivel Institutul STAR-UBB a demarat deja programe de dezvoltare profesională pentru cadrele didactice/de cercetare care doresc să-și dezvolte modalitățile de predare, programe care pot fi generalizate la nivel de UBB (<http://starubb.institute.ubbcluj.ro/index.php/educatie-de-excelenta/>).

- **La nivel doctoral/postdoctoral**

- Absolventul de doctorat/postdoctorat UBB trebuie să fie capabil să se integreze flexibil și eficient în mediul academic și/sau pe piața muncii, la modificarea inovativă a căreia să poată contribui, ca un cetățean activ și responsabil, formator de mentalitate și de viziune la nivelul societății în general, nu doar al lumii economice.
- Vom stimula organizarea și funcționarea școlilor doctorale și a programelor postdoctorale la UBB după modele și standarde de referință la nivel internațional, respectând însă particularitățile domeniilor cu specific național/regional, precum și tradiția academică performantă din UBB. De la acest nivel, pregătirea disciplinară trebuie să asigure condițiile pentru integrări multi-/inter-/trans-disciplinare și trebuie gândite și programe doctorale direct ancorate în abordări multi-/inter-/trans-disciplinare relevante.
- Doctoratul European, implementat în premieră în țară la UBB (<https://news.ubbcluj.ro/ubb-implementeaza-doctoratul-european/>), va fi stimulat pe scară largă în școlile doctorale ale UBB, alături de cel în co-tutelă. UBB va continua să întreprindă demersuri la nivelul instituțiilor guvernamentale românești pentru a se facilita organizarea de cotutele și co-diplomări doctorale, în conformitate cu cele mai înalte standarde europene.
- La acest nivel, procesele de educație trebuie să se bazeze pe cercetarea mentorată, cunoștințele venind la pachet cu modalitatea lor de descoperire, verificată și dezvoltată inovativ în laboratoare științifice și/sau de creație artistică. Studentul doctorand, în consultare cu coordonatorul său, trebuie să aibă acces neîngrădit la alocația ce îi revine de la buget, printr-un regulament transparent al institutului organizator de studii doctorale (IOSUD) din UBB. Alături de aceasta, conducătorii de doctorat și UBB pot să mobilizeze resurse suplimentare din granturi publice și/sau private.
- Institutul de Studii Doctorale va fi stimulat pentru o organizare care să-i eficientizeze funcționarea și să îi construiască o dezvoltare strategică, inclusiv prin racordarea programelor doctorale oferite de UBB la masteratele științifice, respectiv la programele postdoctorale.

- **Programe transversale:** UBB trebuie să folosească avantajul diversității academice, culturale și lingvistice care o caracterizează pentru a se defini ca mai mult decât suma facultăților sale. În acest sens, păstrând și întărind demersurile disciplinare clasice, trebuie încurajate demersurile multi-, inter- și trans-disciplinare. Pentru a nu deveni populiste, naive, periculoase/riscante sau forme fără fond, programele transversale trebuie gândite pornind de la o înțelegere adecvată a distincțiilor dintre abordările multi- vs. inter- vs. trans-disciplinare, a rolului abordărilor disciplinare (și a celor de *smart specialisation*) în astfel

de demersuri și a tipului de probleme care pot fi rezolvate sau definite adecvat într-o astfel de abordare. Un astfel de demers echilibrat în acest cadru este programul STEM+, pe care l-am inițiat deja din poziția de prorector și care trebuie accelerat (vezi programul STEM+ în anexa 2); programul STEM+ arată cum știința avansată și cultura se pot îmbina eficient pe o platformă umanistă. Un alt model de acest tip ar putea angaja, poate în cadrul Institutului STAR-UBB, în urma discuțiilor cu facultățile UBB, o organizare matriceală pe probleme majore, atent definite, anticipând astfel atât nevoile societății, cât și mecanismele de finanțare din programele europene/internaționale. În fine, programul *Studium Generale* (<http://starubb.institute.ubbcluj.ro/index.php/studium-generale/>) și Platforma *Art & Science* pe care le-am demarat în 2019 sunt cadre propedeutice pentru stimularea unor demersuri multi-/inter-/trans-disciplinare, care trebuie întărite și dezvoltate; în acest context, un centru/institut cu rol similar colegiilor de arte liberale ar putea avea o funcție propedeutică importantă.

- **Învățământ netradițional**

- Diseminarea cunoașterii trebuie să se facă și în afara ciclurilor universitare tradiționale, stabilite de modelul Bologna.
- UBB este liderul național în programe postuniversitare, de formare continuă, învățământ la distanță și cu frecvență redusă. Acest lucru trebuie menținut la nivel național, dar dezvoltat și în aria academică internațională, sub coordonarea CFCIDFR din UBB. Vom sprijini facultățile să organizeze mai multe programe flexibile (ex. cursuri deschise), de învățământ netradițional.

- **Extensiile universitare**

- În logica universităților *world-class*, UBB trebuie să-și dezvolte campusurile și în forma extensiilor universitare. Prin aceasta, UBB se adresează comunităților locale/regionale, pentru asigurarea de resursă umană înalt calificată, și studenților, care nu pot, din diverse motive personale și/sau socio-economice, să studieze în Cluj-Napoca. Mai mult, astfel de extensii pot deveni punți pentru extinderea impactului academic în afara țării (ex. comunitățile românești tradiționale din țările vecine, dar și cele din diaspora recentă, din Europa Occidentală sau de pe alte continente, în strânsă legătură și cu profilul multicultural al UBB). În zonele de competitivitate academică a UBB la nivel internațional, unele extensii ar putea fi gândite chiar în alte țări (după modelul altor universități de prestigiu și poate, inițial, în parteneriate locale). Așadar, extensiile universitare trebuie susținute și dezvoltate strategic.

- **Statele de Funcții**

- Acestea trebuie astfel gândite încât să reflecte vocația și interesele cadrelor didactice/de cercetare, în cadrul celor trei misiuni fundamentale ale UBB, și nevoile/interesele studenților, prin implementarea, acolo unde se dorește, a traiectoriilor flexibile de carieră, corelate cu susținerea financiară și cu evaluarea academică echitabilă.

- **Formarea profesorilor**

- UBB trebuie să devină un reper național în formarea profesorilor pentru învățământul preuniversitar și universitar, respectiv pentru propriile activități academice (angajând o pedagogie universitară). Acest segment trebuie să devină o prioritate și trebuie regândit pornind de la bunele practici internaționale, cu implicarea specialiștilor UBB în educație, într-o dezbatere comunitară largă. La Institutul STAR-UBB am demarat deja un program de susținere a

dezvoltării personale în domeniul didactic, prin workshopuri/cursuri derulate prin Centrul de Inovare în Predare și Învățare. Acestea trebuie dezvoltate și completate.

- **Misiunea 2 – CERCETARE-DEZVOLTARE-INOVARIE (CDI)/CULTURĂ-CREAȚIE ARTISTICĂ**

Ca prorector UBB responsabil cu cercetarea (2016-2020), în cadrul și cu sprijinul echipei rectoratului, am acordat o atenție specială acestei componente, UBB devenind prima universitate a țării în rankingurile internaționale de profil (așa cum rezultă și din Metarankingul Universitar-2019). Astfel:

- (1) Am întărit și dezvoltat rolul Consiliului științific al UBB și am organizat coerent activitatea prin Strategia 2016-2020 (<https://cercetare.ubbcluj.ro/wp-content/uploads/2017/01/Strategia-de-Cercetare-Dezvoltare-Inovare-a-UBB.pdf>).
- (2) Componenta de cercetare a fost încurajată ca o componentă explicită a traiectoriilor de carieră academică, cu beneficiile corespunzătoare (ex. alocarea locurilor la doctorat ca urmare a creșterii indicatorilor academici asumați, premiarea rezultatelor cercetării, susținerea revistelor UBB).
- (3) Toate competițiile academice interne au avut linia CDI/cultură-creație artistică accentuată independent.

În calitate de candidat la rectoratul UBB, îmi propun ca, în cazul alegerii mele, împreună cu echipa de conducere, să construim politici care vor determina continuarea susținerii de până acum (ex. premii pentru publicații, granturi interne, susținerea revistelor, reducerea regiei UBB în granturile mari etc.) și dezvoltarea unor noi mecanisme de stimulare.

Consider că activitatea CDI/culturală din UBB trebuie să aibă mai multe funcții:

- (1) Trebuie să stea la baza educației, astfel încât predarea/învățarea din UBB să nu se facă în logica învățământului preuniversitar (unde accentul cade pe asimilarea cunoașterii), ci a celui universitar modern. În logica modernă, studenților nu li se transmite cunoașterea în varianta „ascultă și scrie”, ci cunoștințele vin împreună cu modalitatea științifică/culturală de generare a lor, adesea prin experimente de laborator/cercetare artistică. În acest fel, studenții dobândesc autonomie, înțelegând mai bine cunoașterea pe care o vor întâlni pe parcursul vieții, fiind capabili la rândul lor să genereze cunoaștere. Unitățile de CDI dintr-o universitate trebuie să funcționeze ca adevărate laboratoare didactice. Cercetătorii angajați pe perioadă nedeterminată în UBB trebuie integrați mai bine în structura universității, cu aceleași oportunități academice și administrative pe care le au cadrele didactice (vezi și anexa 1). În fine, în procesul generării cunoașterii, colegii care au angajat resursele prin granturi/proiecte trebuie să fie cât mai autonomi, fără ingerințe ierarhice/administrative perturbatoare, cu respectarea spre exemplu a recomandărilor din mecanismul legat de portabilitatea granturilor. Numai astfel pot genera în jurul lor medii academice competitive, pe care să le îndrume apoi pentru dezvoltare în noi proiecte, programe și/sau unități academice.
- (2) Trebuie să fie inovativă, ducând la noi cunoștințe declarative și procedurale, concretizate în publicații de specialitate, patente/brevete, servicii/produse (în funcție de specificul domeniului). Dacă pentru cercetarea fundamentală/exploratorie fondurile vin preponderent din surse publice, pentru cercetare aplicativă/dezvoltare-inovare acestea trebuie să vină și din surse private, contribuția acestora justificându-se prin contribuția cercetărilor aplicative la rezolvarea inovativă a unor probleme practice (vezi ca exemplu de succes *fellowship*-urile Institutului STAR în relația cu agenții economici: <http://starubb.institute.ubbcluj.ro/index.php/ubb4societyeconomy/>).

(3) Trebuie să fie conectată atât cu marile teme/probleme internaționale, unde există și resurse numeroase (ex. Spațiu/Mediu/Energie/Sănătate/Migrație etc.) - astfel vom accesa fonduri și vom contribui la patrimoniul științific/cultural al lumii -, dar și cu nevoile locale/regionale/naționale. UBB și-a elaborat astfel de teme strategice în perioada 2016-2020, în strânsă legătură cu propria competitivitate; ele trebuie revizuite în noul ciclu academic. Această ancorare pragmatică, pe linia cercetării de tip dezvoltare-inovare, cu accent disciplinar și/sau multi-/inter-/trans-disciplinar (adesea în logica *smart specialisation*), nu trebuie însă să anuleze demersurile de cercetare exploratorie/fundamentală/de bază, neconstrânse de probleme practice imediate, fundamentale pentru o universitate cu angajament umanist asupra cunoașterii.

Unitățile CDI/culturale și Infrastructura Strategică de Cercetare a UBB trebuie susținute mai accelerat, pentru a-și atinge funcțiile descrise mai sus și pentru a obține filă de finanțare de la buget, dedicată activităților de CDI. Modelul de susținere există deja, la UBB, prin Institutul STAR-UBB (<http://starubb.institute.ubbcluj.ro/index.php/infrastructura-strategica-de-cercetare/>), dar acesta trebuie încărcat financiar mai consistent, din resurse guvernamentale și din campanii de *fundraising*, inclusiv asigurându-se personalul tehnic și resursele pentru mentenanță/reparații (și chiar dezvoltare în domeniul strategic). Unitățile și proiectele trebuie susținute atât în logica disciplinară, cât și pentru cooperări și/sau integrări multi-/inter-/trans-disciplinare (incluzând *smart specialisation*). Institutul STAR-UBB a inițiat și susținut astfel de demersuri. Spre exemplu, dacă analizăm marile institute de la nivelul UBB, în timp ce Institutul de Chimie „Raluca Ripan” are mai ales o dezvoltare asociată unui domeniu, implicându-se însă în relații multi-/inter-/trans-disciplinare cu alte domenii, alte institute funcționează deja în logica multi-/inter-/trans-disciplinarității.

Publicațiile UBB trebuie, la rândul lor, susținute pentru dezvoltare; inclusiv publicațiile individuale și revistele proprii trebuie încurajate să adopte paradigma *Open Science*. Și aici, modelul de susținere există, prin Institutul STAR-UBB (vezi la <http://starubb.institute.ubbcluj.ro/index.php/reviste-de-referinta/>), dar acesta trebuie susținut financiar mai consistent, din resurse guvernamentale și din *fundraising*. Succesul acestui model, în perioada 2016-2020, se vede în aceea că 21 de reviste UBB au intrat în bazele de date internaționale de referință (Web of Science/Scopus/Erih-Plus) și toate revistele UBB s-au modernizat prin introducerea sistemului DOI și a programelor antiplagiat. Din 2016, peste 10 reviste ale UBB (12 în 2019), indexate în bazele de date internaționale, sunt susținute financiar prin granturi instituționale, pentru a crește în calitate și în indicatorii scientometrici. Modelul acesta trebuie extins pentru a acoperi mai eficient și publicațiile în formă de capitole/cărți. În consecință, Presa Universitară Clujeană trebuie, de asemenea, să devină, prin dezvoltarea și ameliorarea formelor sale instituționale de funcționare, un avanpost al publicațiilor academice din România, după modelul editurilor universitare occidentale de tradiție (ex. cu volume accesibile în rețeaua de librării și biblioteci naționale/internaționale, în sisteme online relevante etc.), păstrând proporțiile în ceea ce privește valorile cantitative, prin raportare la resursele disponibile.

Prin Institutul STAR-UBB, s-a demarat un program de susținere a dezvoltării personale în domeniul CDI, prin cursuri de *academic writing* și etică academică. Acestea trebuie dezvoltate și completate, în funcție de nevoile comunității UBB, și personalizate în funcție de vârsta/etapa de carieră a celor interesați. Spre exemplu, participarea la marile conferințe din domeniu este fundamentală pentru apariția, circulația și testarea ideilor inovative și pentru a stabili relații de colaborare academică cu potențial. În timp ce seniorii au de obicei resurse din granturi/proiecte pentru astfel de conferințe, tinerii universitari/studentii pot să fie blocați de lipsa resurselor.

Vom susține un astfel de program dedicat tinerilor, dar și seniorilor care punctual au nevoie de suport în acest sens.

• Misiunea 3 – RELAȚIA CU SOCIETATEA

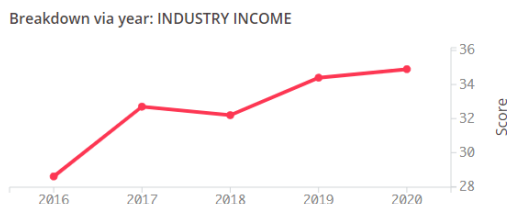
Această misiune a fost asumată de UBB ca parte esențială a sa, urmând tradiția universitară clujeană, dar a fost redusă ulterior, în perioada comunistă. Ea face parte din structura oricărei universități *world-class*. De aceea este important să o recuperăm și să o dezvoltăm! Iată, spre exemplu, ce spunea Florian Ștefănescu-Goangă, rectorul (1932-1940) care a marcat poate cel mai mult universitatea în perioada interbelică, când, în anul 1924, îi adresa ministrului Cultelor și Artelor o scrisoare-manifest ce constituie, totodată, un diagnostic academic lucid al epocii respective:

„...Domnule Ministru, Concepția feudalismului universitar, aristocratic, izolat de "vulgul profan" în turnul de fildeș al "cetății academice", a devenit de mult - în țările de adevărată cultură din Occident - piesă de muzeu. Universitatea - uzină de idei abstracte, pe care o mână de inițiați le îmbălsămează în graiul cifrat al specialiștilor sau le aruncă distrat peste zid în capul mulțimii nepregătite, e un anacronism. Spiritul epocii de adânci prefaceri democratice în care trăim, cere, supremei instituții de învățământ, să fie altceva decât un templu transcendent al Cugetării eterne, fără contact cu contingentele și actualitățile vieții, și ceva mai mult decât o fabrică de profesioniști; lumina elaborată și concentrată acolo nu trebuie "ascunsă supt obroc", ci trebuie să se reverse generoasă, asupra vieții neamului, luminând drumurile grele și întortocheate ale progresului național. Profesorii Universității din Cluj au înființat o asociație cu numele de "Extensiune Universitară" cu scopul de a răspândi și populariza cunoștințele științifice referitoare la problemele culturale, sociale și economice din timpul nostru în strânsă legătură cu viața poporului român. Profesorii acestei universități cred că este de datoria lor să intre în contact viu cu intelectualitatea română din întreg cuprinsul Transilvaniei și Banatului, să cerceteze la fata locului nevoile culturale și să răspândească, prin conferințe publice și publicații de popularizare, o serie de cunoștințe științifice, pe care le cred necesare pentru luminarea drumurilor grele și întortocheate ale progresului național...”

Într-o altă intervenție programatică, profesorul Ștefănescu-Goangă descrie practica implementării unui adevărat program academic al relației cu societatea:

„...În scopul de a răspândi cunoștințele științifice în masele largi ale populației din Ardeal și pentru a face cunoscute problemele culturale și științifice de interes general, am înființat împreună cu profesorii Virgil Bărbat și Vasile Bogrea Extensiunea universitară. Am activat în această instituție peste 50 de profesori ai Universității din Cluj. Nu a rămas nici un oraș din Transilvania și Banat, în care să nu se organizeze în fiecare an o serie întreagă de conferințe, ținute de profesorii universității. Am fost secretar general și în urmă președintele acestei instituții, care a marcat o notă nouă, specifică a activității universității din Cluj - elogiată nu numai de cercurile competente din țară, dar și din străinătate...”

Ca prorector UBB responsabil cu competitivitatea-excelența (2016-2020), în cadrul și cu sprijinul echipei rectoratului, am acordat o atenție specială și acestei componente, deoarece în final, unul din rolurile principale ale cunoașterii este să facă „bine”, crescând bunăstarea societății. Astfel, UBB a crescut constant la acest indicator, atingând scorul maxim la venituri din mediul economic/industrial în 2020, conform rankingurilor internaționale – ex. *Times Higher Education* (vezi Figura de mai jos).



Ca acțiuni concrete în timpul mandatului de prorector:

- (1) Am organizat Oficiul de Management și Transfer Tehnologic și Cognitiv (OMTTC), cu consiliul/experti asociati, inclusiv noul consiliu de experți dedicat componentelor de tehnologie/inginerie. Rolul acestui Oficiu este acela de încuraja patentarea și de a transfera servicii/produse/tehnologii UBB către societate (țintind și zonele defavorizate), la un nivel calitativ crescut și/sau inovativ și de a stimula și organiza această activitate în UBB. Spre exemplu, dacă între 2002-2015 numărul mediu de aplicații per an pentru patente a fost de 4.78, între 2016-2020 numărul mediu a crescut la 6.75. În acest context am sprijinit și popularizarea rezultatelor academice din UBB, prin înființarea în premieră la UBB a pozițiilor de *science communicator*.
- (2) Această componentă a fost încurajată ca o componentă a traiectoriilor de carieră academică, cu beneficiile corespunzătoare (ex. modificarea bazei de management a activității academice pentru a include aceste contribuții etc.). În consecință, am reorganizat vechea Bază de Management al Activității de Cercetare în Baza de Management al Activității Științifice/Academice, pentru a valoriza corect toate activitățile complexe ale comunității UBB.
- (3) Toate competițiile academice interne au avut această componentă accentuată independent.

În calitate de candidat la rectoratul UBB, îmi propun să dezvolt, împreună cu echipa rectoratului, în continuare această componentă, în logica noii paradigme academice, definite prin *deschidere*. Astfel, UBB trebuie să-și dezvolte toate variantele de relație cu societatea, de la cele economice la cele culturale în sens larg, cu dimensiuni artistice și mediatice. La nivel local/regional trebuie să transfere produse/servicii de calitate către societate (inclusiv către grupurile sociale care altfel nu și le-ar permite). De asemenea, prin servicii de înaltă calitate, trebuie să contribuie la dezvoltarea locală/regională/națională. În fine, prin contribuții inovative, adesea derivate din CDI/activități culturale, UBB trebuie să contribuie la construcția unor avantaje competitive ale municipiului Cluj-Napoca, la nivel regional, ale Transilvaniei la nivel național și ale țării la nivel internațional. Ca un exemplu de succes în acest sens, am susținut recent dezvoltarea unui spin-off dedicat controlului radonului, în relația cu sănătatea populației și a mediului. Spin-off-ul a fost dezvoltat pornind de la cercetări fundamentale și aplicative din UBB, având deja relații contractuale cu primăria Cluj-Napoca și diverși agenți socio-economici. Putem gândi astfel de demersuri în toate facultățile UBB, astfel încât să atragem resurse pentru UBB și să rezolvăm probleme relevante pentru societate.

Transferul cognitiv și tehnologic trebuie îmbinat cu demersurile antreprenoriale, atât la nivel de programe academice specifice, cât și transversal, prin OMTTC, care trebuie să devină un hub antreprenorial (inclusiv în colaborare cu societățile antreprenoriale studențești).

În noua paradigmă academică *a deschiderii*, UBB trebuie să catalizeze procesele cognitiv-creative din afara universității și să se deschidă intelectual și ca infrastructură spre societate, extinzându-și sfera de acțiune dincolo de definiția tradițională a comunității academice. La acest nivel, dezvoltarea și valorificarea patrimoniului UBB (incluzând Grădina Botanică, Parcul Iuliu Hațieganu, Observatorul Astronomic, Vivarium, muzeele etc.) trebuie să fie o prioritate.

În acest cadru, OMTTC trebuie dezvoltat pe liniile deja stabilite în regulamentul propriu, iar programul *UBB4Society&Economy*, demarat de OMTTC prin Institutul STAR-UBB, trebuie continuat și susținut (vezi pentru detalii la <http://starubb.institute.ubbcluj.ro/index.php/ubb4societyeconomy/>). Cred că fiecare unitate academică din UBB poate să-și propună astfel de servicii (mai ales în zona populațiilor defavorizate), iar prin

Fundația UBB – *Fundația Alma Mater Napocensis* – putem dezvolta suplimentar astfel de servicii (spre exemplu, prin Fundația UBB, recent, am inclus UBB în programul Universitatea Vârstei a Treia).

La acest nivel, universitatea trebuie să gândească în logica dezvoltării sustenabile; un program cum este actualul *UBB Goes Green*, dezvoltat prin Institutul STAR-UBB, trebuie stimulat în continuare (vezi la <http://starubb.institute.ubbcluj.ro/index.php/ubb-goes-green/>). Într-adevăr, ținând cont de mărimea sa, UBB poate avea un impact semnificativ asupra mediului și poate să devină un model de urmat. Spre exemplu, acolo unde este posibil, UBB ar trebui să-și regândească clădirile în logica clădirilor verzi (ex. cu acoperișuri/terase verzi), iar în spațiile proprii trebuie gândite programe de plantare a copacilor. Dincolo de clasamentele academice, pornind de la programul *UBB Goes Green*, din 2016 UBB s-a angajat și în clasamente internaționale de sustenabilitate - ex. *GreenMetric* -, care trebuie utilizate cu rol diagnostic și de dezvoltare a UBB în această direcție.

În acest proces complex al relației cu societatea, UBB trebuie să aibă însă și libertatea academică de a explora științific și cultural, neîngrădită de constrângerile imediate ale societății, lucruri la care societatea nici nu s-a gândit, cu rol formativ și/sau tranformațional în devenirea umană sau și în schimbările societale paradigmatiche.

În fine, în societatea modernă, în care excesul informațional poate duce uneori la o confuzie a științei și pseudoștiinței, imaginea UBB trebuie construită astfel încât să reflecte calitatea reală a acesteia, de citadelă a științei, culturii și eticii, un partener și o busolă a societății.

IIB. MULTICULTURALITATE ȘI INTERNAȚIONALIZARE

Profilul multicultural actual al UBB reflectă tradiția academică a universității și a regiunii și este o valoare care trebuie susținută și dezvoltată în continuare. Prin acest caracter, UBB deservește nevoile intelectuale ale celor trei comunități istorice ale acestor meleaguri. Este o construcție originală, unică în această parte a Europei, care trebuie valorizată în continuare, atât pe plan intern, cât și pe plan extern. Multiculturalitatea ne dă șansa să ne conectăm organic și la universitățile din această parte a Europei (ex. Austria, Germania, Ungaria), atât prin limbă, cât și prin tradiție. UBB are datoria să mențină și să dezvolte programe pentru a satisface nevoile celor trei comunități istorice, atât la nivel de licență cât și la nivel de masterat și de doctorat.

Multiculturalitatea constituie o valoare instituțională extraordinară: (a) permite instituției conectarea la mai multe spații academice, așadar se prezintă ca o șansă pentru o internaționalizare organică, naturală, (b) face posibilă o dezvoltare instituțională și profesională mai amplă, prin încorporarea a tot ce este valoros de la comunitățile componente ale UBB și (c) oferă în mod natural un cadru de toleranță reciprocă, pe baza căreia se poate dezvolta un mediu academic deschis spre progres. În acest cadru multicultural, trebuie să sprijinim cunoașterea mutuală a culturilor și colaborarea între linii, atât la nivel de cadre didactice, cât și la nivel de studenți (de ex., prin acordarea de burse studenților care aleg, din rațiuni de dezvoltare profesională, să învețe una din celelalte două limbi ale UBB sau să se specializeze în domenii cultural transversale, mediere culturală între cele trei comunități istorice ale Transilvaniei etc.). Multiculturalitatea trebuie percepută ca o forță instituțională a UBB, care poate genera de asemenea unele demersuri interculturale inovative. Asumând o astfel de valoare, utilizăm mai bine potențialul Clujului și al regiunii, și creăm o cultură organizațională a solidarității și cooperării. Acest profil unic al UBB, dublat de o internaționalizare a programelor prin limbi de circulație

internațională, asigură o șansă mai mare absolvenților de a se integra în Uniunea Europeană și poate atrage personal academic și studenți dintr-un spațiu mult mai larg decât în cazul altor universități.

În acest context, componenta teologică a UBB, unul dintre cele mai complexe patrimonii spirituale din toate universitățile europene de tradiție, care ne asigură un avantaj competitiv important, trebuie protejată și dezvoltată. Spre exemplu, un astfel de demers recent este înființarea, în subordinea prorektoratului pe care îl conduc, a Centrului de Studii Patristice și Literatură Clasică Antică (<https://www.csplca.com/>), reunind cele patru facultăți de teologie din UBB, alături de parteneri internaționali. De asemenea, centrele culturale asociate UBB reprezintă punți la nivel internațional și, în consecință, trebuie valorizate și integrate mai bine cu politicile academice ale UBB. În fine, în tot acest cadru trebuie regândită o politică lingvistică comprehensivă, cu înalte standarde de performanță.

IIC. RESURSĂ UMANĂ/STUDENȚI

Resursa umană, formată din cadrele didactice/de cercetare, studenții și personalul administrativ este cea mai mare bogăție a UBB. De aceea, preocuparea unei conduceri responsabile trebuie să se manifeste în noua paradigmă academică a *încrăderii*, în spiritului respectului pentru *diversitate* și al unei abordări *inclusiv*: (1) asigurarea unor condiții de muncă și de studiu decente; (2) corelarea cerințelor academic-administrative cu resursele aflate la dispoziție și (3) creșterea calității vieții și a satisfacției profesionale la locul de muncă (inclusiv a satisfacției studenților), stimulând astfel cooperarea și solidaritatea între generații și între actorii diverși din universitate. De asemenea, salarizarea trebuie asigurată la maximum permis de lege, în coroborare cu resursele disponibile ale universității și cu calitatea muncii, acolo unde acestea sunt relevante prin lege, fără diferențieri între facultăți; această politică a demarat deja din 2016, salariile crescând substanțial până în 2020 și va continua până în 2022 când vom atinge grila prevăzută de lege. În plus, trebuie implementate mecanisme instituționale moderne pentru sporirea veniturilor angajaților UBB și din resurse extrabugetare.

În perioada mandatului meu de prorektor, am inițiat și implementat o evaluare a universității în urma căreia UBB a dobândit în anul 2019 *Human Research Award for Excellence*, de la Comisia Europeană. Aceasta este o marcă internațională de prestigiu în mediul academic, care arată angajamentul pentru o administrație universitară modernă în ceea ce privește resursa umană. Deși nucleul *HRA for Excellence* este activitatea administrativă, asociată activităților de CDI (acoperind temele din *the European Charter for Researchers/the Code of Conduct for the Recruitment of Researchers*), acest angajament duce practic la o restructurare generală a componentei administrative din UBB. Dintre aspectele administrative vizate în angajament menționez: relațiile contractuale/condițiile de muncă/transparență/deschidere/formare continuă/etică/politici de gen etc. Aspectele administrative complete pe care le vizăm pot fi găsite aici: https://cercetare.ubbcluj.ro/wp-content/uploads/2017/12/CodeCharter_ENG.pdf. Spre exemplu, în logica unei universități *world-class*, trebuie să ne adresăm prin concursurile organizate la UBB în vederea ocupării unor poziții academice, atât absolvenților proprii, cât și celor din mediul academic național/internațional, căutând mereu să-i selectăm pe cei mai buni atât profesional, cât și uman. În legătură cu *Human Research Award for Excellence*, avem deja angajat un *Plan de acțiune* pe următorii doi ani, care poate fi consultat aici (vezi și anexa 1): <https://cercetare.ubbcluj.ro/en/human-resouces-strategy-for-researchers/> Documentul din anexa 1 arată modul în care comunitatea academică trebuie valorizată într-o universitate în care știința și cultura se îmbină armonios pe o platformă umanistă care pune în centrul ei omul creator de cunoaștere.

Pentru a valorifica talentul și interesele angajaților UBB, am propus din 2016 traiectorii diferențiate de carieră. Acest demers trebuie accentuat, dar corelat cu mecanisme de susținere academică și financiară și de evaluare academică diferențiată.

Studentii nu trebuie tratați ca beneficiari ai unor servicii educaționale, ci ca parteneri ai cadrelor didactice/de cercetare și ai personalului administrativ, în cadrul comunității UBB. Ei vor fi susținuți în toate activitățile și proiectele stabilite prin autonomia proprie. De asemenea, rectoratul UBB va conta pe studenți, reprezentanții și organizațiile acestora ca parteneri în dezvoltarea profilului *world-class* al UBB, prin implementarea programului ProUBB+, unde mizăm pe o implicare concretă, în fiecare etapă, în conformitate cu propriile angajamente/așteptări. Altfel spus, viziunea studenților și a organizațiilor acestora va deveni parte a profilului *world-class* al UBB. Spre exemplu, o preocupare concretă imediată o reprezintă elaborarea și implementarea în comun a unor măsuri eficiente de reducere a abandonului studiilor și de revalorizare a evaluărilor făcute de către studenți. Recunoscând progresele făcute în acest sens în mandatul anterior, apreciem că trebuie în continuare dezvoltate acele activități ale UBB prin care ajutăm studenții noștri să se integreze în comunitatea academică (ex. programe dezvoltate prin noul Centrul de Învățare) și să nu abandoneze studiile. De asemenea, o atenție instituțională deosebită trebuie acordată studenților cu nevoi speciale, inclusiv prin întărirea Biroului pentru Studenții cu Dizabilități. Vom continua să acordăm importanță instituțională activității de consiliere în carieră, programelor de mentorat, precum și acelor centre care susțin studenții, oferindu-le inclusiv consiliere psihologică. UBB trebuie să aibă mereu ca prioritate creșterea bugetului de burse (și de alte granturi destinate studenților) din fonduri extrabugetare (inclusiv sprijinirea studenților pentru a accesa burse private) și a oportunităților de practică profesională, asta și pentru a îndeplini diverse standarde naționale și internaționale, cu impact nu doar asupra bunăstării studenților, ci și a performanței universității. De asemenea, procesul de digitalizare trebuie să redefinească relația dintre studenți și administrație. Colegiul Academic *Next Generation* trebuie să aibă o relație mai puternică cu organizațiile studențești, pentru a fi implicate, alături de profesori, în funcționarea mai performantă a acestuia.

O universitate modernă trebuie să fie alături de membrii săi și în afara actului academic. În acest sens, consider că UBB trebuie să investească mai mult în grădinița/grădinițele UBB (poate și în construcția celorlalte cicluri de învățământ preuniversitar sub egida UBB sau a unor programe de *after-school*, unde este posibil cu implicarea studenților prin programele lor de practică profesională) pentru a ajuta tinerii părinți, angajați și studenți din UBB, astfel încât îmbinarea vieții private cu cariera să se petreacă foarte firesc și eficient. Apreciam, în același sens, că este nevoie de o preocupare mai mare pentru condiția angajaților pensionari ai UBB, prin înființarea unui program de servicii destinate de UBB foștilor săi angajați pensionari (asistență psihologică, juridică, activități culturale etc.), respectiv chiar a unui cămin pentru seniori sub egida UBB (demers discutat deja în cadrul echipei rectoratului 2016-2020). În fine, independent (ca parte a celei de-a treia misiuni a UBB) și/sau prin Fundația UBB, așa cum am mai spus, putem stimula activități culturale (ex. organizarea de concerte, spectacole de teatru, vizionări de filme și documentare), toate cu expertiză UBB și cu rol educativ în familia UBB și în societatea în care funcționăm.

UBB este *alma mater* pentru un număr mare de absolvenți; în viziunea noastră, UBB trebuie să rămână comunitatea lor academică, de unde pot obține sprijin și unde pot oferi, la rândul lor, suport, indiferent de vârstă. Așadar, relația cu *alumnii* trebuie reconsiderată, după bunele practici ale universităților internaționale de referință (ex. dinamizarea Marelui Senat, implicarea seniorilor pensionari merituosi în activitățile academice și

culturale, inclusiv în promovarea UBB, organizarea unui program special de mentorat al studenților cu implicarea seniorilor UBB etc.).

IID. CALITATE, COMPETITIVITATE-EXCELENȚĂ, ETICĂ

Universitățile românești de stat se află într-o stare de subfinanțare cronică. Primul pas pe care trebuie să-l facem este să ne asigurăm ca finanțarea, câtă este, să fie utilizată maximal, prin prisma unor indicatori de calitate definiți în paradigma *încrăderii*, descrisă anterior. De asemenea, cerințele academice de competitivitate-excelență trebuie să vină la pachet cu susținerea resursei umane pentru dezvoltare personală, în logica aceleași paradigme. *Încrăderea* în potențialul colegilor de a se implica în activitățile didactice sau de CDI care îi preocupă cu adevărat și unde pot avea contribuții pe măsură, *deschiderea* administrativă și logistică în scopul asigurării unui mediu de muncă dinamic, stimulat, *incluziunea* ca abordare socio-academică, astfel încât niciun membru al comunității academice să nu se simtă neintegrat – iată premisele instituționale ale unui tip de excelență conceput în cadrele cooperării colegiale, nu exclusiv în paradigma dominantă și uneori agresivă a competitivității egoiste. Astfel de mecanisme au demarat deja, în precedentul mandat, prin Institutul STAR-UBB, dar ele trebuie dezvoltate și generalizate pe scară largă în UBB, atât pentru cadrele didactice/de cercetare (<http://starubb.institute.ubbcluj.ro/index.php/colgiul-virtual-academica/>), cât și pentru studenți (<http://starubb.institute.ubbcluj.ro/index.php/colgiul-virtual-next-generation/>).

Toate activitățile academice, cu atât mai mult cele legate de calitate, competitivitate și excelență, trebuie stimulate într-un cadru etic racordat la cele mai bune practici internaționale. Așadar, voi susține ferm Comisia de Etică a UBB pentru a implementa astfel de standarde și pentru a-și asuma și un rol educațional și preventiv pregnant în UBB, alături de cel decident în situații academice cu implicații etice. În fine, în acest cadru, dezvoltarea mecanismului de tip *Ombudsman* – simplu spus, cu rolul de a consilia membrii comunității UBB aflați în conflicte instituționale - este fundamentală în UBB.

III. ADMINISTRAȚIA ȘI INFRASTRUCTURA UBB

La acest nivel, ideea fundamentală a programului nostru este aceea că administrativul trebuie să servească academicul. Cu tot efortul personalului administrativ, UBB nu mai poate susține eficient, prin structura administrativă din prezent (gândită pentru sfârșitul de secol XX), funcționarea și dezvoltarea academică în secolul XXI. Spre exemplu, dinamica cercetării de vârf (ex. în obținerea de substanțe, în întreținerea/repararea unor infrastructuri de cercetare etc.), este adesea afectată de ritmul administrației conexe. În plus, pentru a construi medii academice competitive, cadrele didactice/de cercetare și studenții trebuie întâi să aibă asigurată infrastructura de bază (ex. săli de curs adecvate/săli de studiu/biblioteci/birouri/unități CDI ca laboratoare științifice și didactice, spații de locuit și/sau de recreere etc.). În acest sens, urmărim obținerea unui audit extern și, pe cale de consecință, o reproiectare adecvată a administrației UBB, cu experții în domeniu de la UBB și de la nivel național/internațional, astfel încât performanța academică a UBB să fie stimulată de partea administrativă.

Transversal, urmărim debirocratizarea și simplificarea prin informatizare, prin mecanismul TOC (transparentă/deschidere/standarde compatibile cu cele internaționale), angajat deja de UBB prin programul *HRA for Excellence*. Reproiectarea se va realiza prin implicarea și participarea angajaților UBB (inclusiv a sindicatului) și cu susținerea lor, prin cursuri/programe de perfecționare profesională, acolo unde este cazul (inclusiv prin intensificarea participării angajaților administrativi ai UBB la programe de tip *staff exchange*

Erasmus+, pentru a beneficia de experiența din universitățile partenere, ca mijloc de perfecționare într-un mediu internațional).

Spațiul UBB (ex. infrastructura/clădirile) va fi evaluat și regândit pe următoarele coordonate:

- (1) Utilizarea lui în funcție de tradiție și eficiență, grad de uzură, posibilitate de modernizare și adecvare la noile sarcini. Ca regulă generală, resursele UBB trebuie să fie accesate de către comunitatea UBB cu prioritate.
- (2) Dezvoltarea de infrastructuri (inclusiv noi clădiri) cu rol academic, din resurse proprii și naționale, acolo unde este nevoie.
- (3) Dezvoltarea și valorificarea patrimoniului UBB (incluzând Grădina Botanică, Parcul Iuliu Hațieganu, Observatorul Astronomic, Vivarium, muzeele etc.) trebuie să fie o prioritate, partea fundamentală a celei de-a treia misiuni a universității; avem în vedere în acest sens și o legătură strategică mai strânsă cu Biblioteca Centrală Universitară (ex. implicarea mai activă a comunității UBB în deciziile privind achiziția de cărți, schimbul de reviste etc.).
- (4) Conectarea infrastructurii/patrimoniului UBB în platforme/rețele funcționale, pentru a dinamiza funcționarea internă și inter-platforme/rețele, în beneficiul activităților academice, și pentru a se conecta mai eficient cu societatea, în noua paradigmă academică a *deschiderii*.
- (5) Pe termen mediu, UBB trebuie să își dezvolte un nou campus universitar, cu unități academice și de locuit (cămine studențești). Un demers incipient poate fi realizat în jurul programului STEM+, dar acest lucru trebuie stabilit prin consultarea comunității academice a UBB și a mediului socio-economic, inclusiv a autorităților locale, cu parteneriatul autorităților naționale/internaționale care să ducă în final la un pol academic metropolitan (d. ex.: în formula propusă de InfoBioNano4Health - <https://news.ubbcluj.ro/ubb-se-pronunta-pentru-un-pol-academic-infobionano4health-in-transilvania/>).

Digitalizarea UBB. La acest nivel administrativ, digitalizarea UBB este fundamentală. Acesta, bine făcută, poate duce la eficientizarea administrației UBB, cu impact apoi asupra performanței academice și calității vieții academice. În acest demers, colaborarea cu facultatea de profil și cu clustererele IT (în unele UBB este deja membră) trebuie să fie cadrul de referință. Iată câteva direcții majore (1-2) și mai specifice (3-10) pe care le vizez în acest moment (acestea pot fi nuanțate și/sau completate în urma consultării comunității UBB):

- (1) Elaborarea unei Strategii de Digitalizare, pentru o perioadă de 4 ani, pentru a se integra/coordona eficient diverse ecosisteme digitale din facultăți. Elaborarea unei politici coerente, la nivelul UBB, de protecție și conservare/arhivare a datelor pe suport electronic, inclusiv prin investiții la acest nivel al digitalizării instituției.
- (2) Debirocratizarea prin digitalizare, prin implementarea unor sisteme digitale integrate de management instituțional.
- (3) Perfecționarea platformei academice, care trebuie să devină mai funcțională (ex. în prezent cadrele didactice nu văd notele mai vechi de 1-2 semestre, studenții restanțieri/audienți nu apar în cataloage etc.), mai sigură și mai *user-friendly*.
- (4) Proiectarea și implementarea rețelei de date UBBNet de tip *Active Directory* - mediu flexibil de administrare a rețelei de date UBBNet, care să permită tuturor angajaților utilizatori ai UBBNet accesarea resurselor și serviciilor informatice ale UBB de oriunde din Internet, în baza unei securități informatice ridicate a accesului.

- (5) Baze de date interconectate (ex. cu angajați, studenți, resurse etc); sistem unic de acces pentru studenți la toate facilitățile UBB, pe bază de user și parolă.
- (6) Platforma de e-learning trebuie dezvoltată la toate facultățile, mizând deja pe experiența CFCIDFR și pe facultățile care utilizează deja eficient acest sistem.
- (7) Comunicare – sistem de email - cloud privat UBB, pentru oferirea de servicii informatice pentru toți angajații UBB (ex. e-mail și drive).
- (8) Building Management - proiectarea și implementarea unui sistem digital de control al consumului de energie electrică în clădirile UBB (ex. iluminat, încălzire, răcire etc.).
- (9) Rețele WIFI în toate spațiile UBB, accesibile studenților, cadrelor didactice/cercetătorilor, angajați sau vizitatori etc., cu parametrii de securitate dezvoltați la standarde actuale.
- (10) Perfecționarea resursei umane – prin cursuri de utilizare a diferitelor tehnologii, programe de inițiere sau de *upgrade* a resursei umane în acord cu noile etape ale digitalizării UBB.

III. FUNDAȚIA UNIVERSITĂȚII - Alma Mater Napocensis

Orice universitate modernă are o fundație, cu rolul de a sprijini misiunea universității. UBB a creat o astfel de fundație în anul 1993. Fundația Alma Mater Napocensis (Fundația UBB - <https://fundatia.ubbcluj.ro/>) a fost reorganizată în anul 2019 – în acord cu modificările din legislație și prin actualizarea resursei umane, cu noi colegi dedicați fundației -, urmând să susțină misiunea UBB, prin mecanisme care nu sunt accesibile universității și/sau care se derulează necompetitiv prin universitate (ex. spin-off-uri/start-up-uri). Fundația a derulat deja, independent sau ca partener, o serie de programe sociale și culturale de rezonanță în societate, iar dezvoltarea ei ca mecanism academic integrat în vederea legăturii cu societatea va constitui o prioritate în cadrul programului de față.

IV. UBB ÎN CONTEXT NAȚIONAL ȘI INTERNAȚIONAL

La nivel național, UBB va acționa pentru asumarea în legislație și în politicile academice din țară a următoarelor idei fundamentale, necesare unei prezențe competitive în mediul academic internațional:

- Transilvania are nevoie de un pol academic major, comparabil în dimensiuni cu cele trei din sudul țării (Eli-NP/Danubius/Alfred). UBB a inițiat deja, alături de celelalte universități clujene, un astfel de pol, în forma programului InfoBionNano4Health. Modelul trebuie consolidat și extins, fiind implementat prin consultarea/implicarea comunității academice a UBB (d. ex. o coaliție metropolitană cu celelalte universități/institute clujene) și a mediului socio-economic, inclusiv a autorităților locale, cu parteneriatul autorităților naționale/internaționale, care să ducă în final la un pol academic metropolitan (ex. poate în formula propusă de InfoBioNano4Health).
- Este nevoie de o asumare a traiectoriilor diferențiate de carieră la nivel național, astfel încât criteriile de promovare CNATDCU să reflecte corect traiectoriile diferite, după modelele internaționale; în baza autonomiei, UBB va demara intern, independent, astfel de modificări permise de legislație.
- Obținerea unei componente de buget pentru cercetare, astfel încât universitățile să poată susține poziții de cercetători pe perioadă nedeterminată și o infrastructură de cercetare competitivă.

Un alt principiu pe care îl susținem, în acest context, este asumarea ideii lui Florian Ștefănescu-Goană, și anume „*Politica până la poarta universității*”, și implementarea programatică a acesteia la UBB, în baza

autonomiei universitare. Rectorul Florian Ștefănescu-Goangă, adeptul acestui principiu, a încurajat implicarea comunității academice în spațiul social și chiar politic, dar ca mijloc de exprimare a propriei expertize academice, nu ca modalitate de a obține beneficii academice fără acoperire în expertiză. Maxima sa era „*Întâi valoarea academic/profesională și apoi implicarea civică/politică*“. Conform viziunii sale, universitatea putea să fie o platformă de dezbateri politice, dar nu una de lupte politice, o agoră de reflecție pentru a susține cele mai adecvate politici publice, nu o arenă de înfruntări partinice (așadar *policy*, nu *politics*). Prin pozițiile pe care le-a ocupat în statul român (subsecretar de stat, senator), a pus în practică aceste convingeri, ceea ce i-a adus atât ura legionarilor (care au încercat să îl omoare, în anul 1937, împușcându-l în fața Căminului Avram Iancu de pe strada cu același nume din Cluj-Napoca), cât și a regimului totalitar-comunist (care l-a închis între 1950 și 1955).

La nivel internațional, UBB se va proiecta ca o universitate care tinde spre *world-class* prin:

- Relațiile/cooperările internaționale pe care le va construi, dincolo de cele care deja există. Într-adevăr, Centrul pentru Cooperări Internaționale al UBB este foarte dinamic și trebuie susținut în continuare și dezvoltat.
- Accentuarea colaborării cu organizații/consorții de referință pentru misiunea și statutul UBB (ex. GUILD), dincolo de cele în care calitatea de membru este asigurată de statutul de universitate; un astfel de demers este de natură să construiască bune practici academice și parteneriate solide pentru accesarea de resurse financiare și construcția unor proiecte științifice de anvergură.
- Angajarea proactivă în politicile academice europene.
- Mecanismele instituționale pe care le va angaja (vezi implementarea *HRA for Excellence*).
- Regândirea programelor UBB, pe principiul că absolvenții noștri trebuie pregătiți nu doar pentru a se integra eficient la nivel local/regional/național, ci în orice societate/piață a lumii.
- Deschiderea spre cadrele didactice/cercetătorii și studenții internaționali (ex. inclusiv prin stimularea implementării statutului de cercetător colaborator - https://www.ubbcluj.ro/ro/infoubb/files/InfoUBB_2016_07/Hotarare%20cu%20privire%20la%20statutul%20cercetatorului%20stiintific%20colaborator_CA_4.07.2016.pdf).

V. CONCLUZII

Așa cum am mai spus, programul ProUBB+ își propune ancorarea definitivă a UBB în aria academică europeană/internațională, continuând peste timp angajamentul pentru *Tradiție și Excelență* al fondatorilor universității. Programul ProUBB+ nu urmărește o dezvoltare forțată sau nerealistă a UBB, dar nici nu susține un *status quo* sau o dezvoltare organicistă (care poate se întâmpla, poate nu). Programul ProUBB+ susține o dezvoltare a UBB pentru oameni și prin oameni, vizând mereu stimularea atingerii zonei proximei dezvoltări, cu politici instituționale de susținere, în angajamentul *Neminem Resideo*, în paradigma încrederii și deschiderii.

Programul ProUBB+ țintește să ancoreze UBB în viitor și în modernitate, (1) printr-un demers strategic, dar non-directiv, (2) centrat pe performanță academică, dar în zona proximei dezvoltări și în paradigma încrederii și deschiderii, (3) cu aprecierea multiculturalității și diversității culturilor organizaționale din UBB, dar în logica unei culturi ancorate în modele internaționale specifice domeniului, (4) cu încurajarea diversității opțiunilor academice ale cadrelor didactice/de cercetare, dar definite clar și (5) cu angajamentul că demersurile administrative trebuie să servească/susțină dezvoltarea academică, nu să o condiționeze.

Tranziția instituțională către practicile internaționale *world-class* va marca un proces strategic al UBB, pe care îl concepem ca fiind derulat în mod profund democratic, prin consultarea continuă a comunității noastre academice, în respectul față de diversitatea culturilor organizaționale din UBB. Performanța academică va fi în permanență raportată la nivelul resurselor, iar posibilele trasee de carieră vor fi încurajate să se integreze în modele internaționale specifice fiecărui domeniu. Administrația va constitui un punct de sprijin al unei dezvoltări universitare funcționale, nu doar o birocratizare a muncii academice. Astfel, ceea ce numim (adesea atât de stereotipizat) *exceleță* va deveni – atât organizațional, cât și în munca didactică sau în cea de cercetare – un fapt firesc. *Exceleță* înseamnă instituționalizarea unui standard înalt de calitate academică, pe care îl putem implementa în UBB, cu responsabilitate instituțională, rigoare administrativă și empatie colegială.

ANEXE – Documente proiectate/inițiate de mine ca prorector și asumate instituțional de UBB, fără a fi însă complet implementate

ANEXA 1 - Politica de Resurse Umane pentru cadre didactice și cercetători la Universitatea Babeș-Bolyai din Cluj-Napoca (parte a angajamentului UBB către Comisia Europeană prin *Action Plan* pentru *Human Resources Award for Excellence*)

- (https://www.ubbcluj.ro/ro/infoubb/files/InfoUBB_2019_03/HCA_Politica%20HR_%20Cercet%C4%83tori_%20Didactic_UBB_CA_25.03.2019.pdf)

I. Contextul și scopul strategiei

Având în vedere declarația de angajament pentru respectarea *Cartei Europene pentru Cercetători*, respectiv a *Codului de Conduită pentru Recrutarea Cercetătorilor*, adoptată de Universitatea Babeș-Bolyai din Cluj-Napoca (UBB) în 25 octombrie 2018, se impune actualizarea cadrului de reglementare, monitorizare și evaluare a resurselor umane didactice/de cercetare. Această actualizare are drept scop implementarea, la nivelul UBB, a cadrului de referință pe care cele două documente elaborate de Comisia Europeană îl structurează.

Prin adoptarea Cartei și a Codului, UBB recunoaște valoarea principiilor și a politicilor Uniunii Europene în sfera academică, reiterând faptul că o strategie dinamică și modern/progresistă modernă, orientată spre progres și ancorată în tradiția de excelență a UBB, constituie fundamentul pentru calitatea cercetării, a reflectării ei în procesul didactic, respectiv a diseminării acesteia sub forma unor servicii inovatoare către comunitate.

Corelarea strategiilor instituționale cu documente fundamentale ale comunității academice internaționale reflectă preocuparea permanentă a UBB, ca instituție de excelență academică, de a spori oportunitățile de carieră ale cercetătorilor și cadrelor didactice, dar și pentru dezvoltarea incluzivă a unui cadru european comun în spiritul atractivității, al competitivității și al mobilității.

Prezenta politică este, redactată în acord și cu documentele adoptate de către Senatul UBB, care atestă nevoia continuă de actualizare a procedurilor interne și a indicatorilor de performanță ai unei universități de anvergură *world class*: *Strategia Cercetării-Dezvoltării-Inovării (CDI) la UBB – 2016-2020, Planul Strategic al UBB 2016-2020*, respectiv *Strategia de Resurse Umane a Universității Babeș-Bolyai*.

II. Obiective

II.1. Obiective generale

- recrutarea, păstrarea și stimularea cercetătorilor și a cadrelor didactice performante, care să conducă la sporirea prestigiului academic al UBB;
- asigurarea și consolidarea unei infrastructuri durabile de dezvoltare a cercetătorilor în toate etapele carierei;
- crearea unui cadru favorabil egalității de șanse și a reprezentării de gen;
- facilitarea unor perspective de carieră și vizibilitate pentru tinerii cercetători;
- stimularea mobilității cercetătorilor, în acord cu standardele noii dinamici informaționale globale.

II.2. Obiective specifice

- crearea unui cadru metodologic de recrutare și de evaluare în cariera didactică și de cercetare care să asigure un mediu de lucru deschis, eficient, performant și internaționalizat;
- facilitarea instituțională a unor opțiuni de carieră flexibile, în acord cu prioritățile și preocupările științifice și de predare ale Universității, dar și ale angajaților săi;
- garantarea unui context administrativ care să prevadă mecanisme de asigurare a egalității de șanse și a reprezentării de gen pentru cadrele didactice și cercetători;
- reglementarea unui cadru procedural de încurajare a mobilității în procesul de predare și cercetare.

III. Principii

- *Libertatea de cercetare* se concretizează în recunoașterea extinderii frontierelor cunoașterii științifice, în garantarea libertății gândirii și a exprimării, în respectarea principiilor și a practicilor etice fundamentale recunoscute internațional și corespunzătoare disciplinelor și codurilor deontologice în vigoare în UBB.

- *Responsabilitatea profesională* vizează efortul de a produce o cercetare deopotrivă relevantă pentru societate și originală, plagiatul fiind intolerabil ca practică academică în Uniunea Europeană.
- *Atitudinea profesională* se referă la obligația cadrelor didactice și a cercetătorilor de a cunoaște și conștientiza obiectivele strategice care reglementează mediul specific de cercetare și mecanismele de finanțare, respectând toate reglementările necesare înainte de a iniția cercetarea sau de a accesa resursele disponibile.
- *Respectarea bunelor practici* în cercetare vizează adoptarea unor metode de lucru sigure, în conformitate cu legislația națională, inclusiv luarea măsurilor de precauție necesare pentru sănătate/ siguranță și pentru recuperarea datelor de pe urma accidentelor tehnologice de natură informatică. De asemenea, cercetătorii trebuie să se asigure că metodele de colectare și analiză, precum și detaliile datelor sunt disponibile controlului intern și extern la solicitarea autorităților competente.
- *Angajamentul public* implică faptul că cercetătorii și cadrele didactice trebuie să se asigure că activitățile lor sunt diseminate către societate, unui public cât mai divers, astfel încât să poată fi înțelese de către nespecialiști, determinând includerea cunoașterii academice în sfera economică, politică și socială.
- *Supervizarea și coordonarea* vizează conștientizarea statutului complex al acestor activități în UBB, dezvoltând dimensiunea mentoratului, a consilierii în carieră, a *management*-ului de proiecte, precum și a comunicării științifice.
- *Dezvoltarea profesională permanentă* se referă la dezideratul de formare continuă prin actualizarea și extinderea în mod regulat a cunoștințelor și a competențelor specifice.
- În virtutea dublei subordonări (art. 69 (2) al Cartei UBB), candidații pentru ocuparea posturilor de cadre didactice și cercetători ai Facultăților de Teologie trebuie să facă dovada acordului episcopiei care le tutelează.

IV. Direcții de acțiune

IV.1. Consolidarea infrastructurii

- *Logistică adecvată.* UBB asigură crearea unui mediu stimulativ de cercetare, care oferă echipamente, facilități și oportunități adecvate, inclusiv pentru colaborarea la distanță între rețelele de cercetători.
- *Context legislativ în acord cu normele și cu principiile europene.* UBB se asigură că reglementările naționale sau sectoriale privind sănătatea și siguranța în procesul didactic și de cercetare sunt respectate, iar resursele sunt alocate în raport cu planul de lucru contractat.
- *Cadru dinamic de dezvoltare a activității de predare și cercetare.* UBB încurajează diversitatea intereselor de carieră ale angajaților, prin tranziția de la un model autonomist, centrat asupra disciplinelor, înspre un model interacțional de tip rețea, constituit în jurul unor noduri tematice de cercetare care să angreneze într-o relație proactivă cercetători din cadrul diverselor centre și departamente.
- *Consolidarea Institutului de Excelență STAR UBB* care să intensifice pluriperspectivismul metodologic și acordarea de finanțare și sprijin logistic în vederea obținerii rezultatelor științifice cu relevanță substanțială la nivel comunitar, a creșterii vizibilității instituționale a UBB, dar și a sporirii impactului cercetării în sfera socio-economică.

IV.2. Condiții de muncă

- *Recunoașterea profesiei.* Cercetătorilor și cadrelor didactice angajate li se recunoaște statutul de profesioniști și sunt tratați corespunzător. Acest aspect este valabil în toate etapele carierei și include toate nivelurile de cercetare și predare, indiferent de clasificarea lor la nivel național și internațional.
- *Încurajarea mobilității.* UBB oferă opțiuni diverse în strategia specifică de dezvoltare a carierei, recunoaște și valorifică orice experiență de mobilitate internațională în cadrul sistemului de progres/ evaluare a carierei.
- *Sprijinirea mobilității cercetătorului/cadrului didactic în interiorul instituției.* UBB oferă angajaților săi șansa stabilirii unor traiectorii diferite de carieră academică, pentru creșterea motivației personale și a performanțelor științifice. De asemenea, în acord cu exigențele multidisciplinare ale mediului științific de azi, se vizează crearea unor norme și încadrări transversale, care permit angajaților să activeze în cadrul mai multor specializări/departamente/facultăți.
- *Accesul la instruirea în domeniul cercetării și dezvoltării continue.* Toți angajații din predare și cercetare, indiferent de situația lor contractuală, beneficiază de oportunități de dezvoltare profesională prin accesul la strategii și programe pentru dezvoltarea continuă a competențelor.
- *Drepturile de proprietate intelectuală.* UBB se asigură că cercetătorii din toate etapele carierei beneficiază de avantajele exploatării rezultatelor cercetării prin protecție juridică.

- *Condiții incluzive de desfășurare a activității.* UBB asigură condiții de muncă inclusiv pentru persoanele cu handicap, oferind flexibilitatea necesară pentru realizarea cu succes a cercetării și predării, în conformitate cu legislația națională existentă și cu acordurile naționale sau sectoriale de negociere colectivă. Acestea ar trebui să vizeze asigurarea condițiilor de lucru care să permită angajaților, femeii și bărbați/de ambele sexe/, indiferent de gen, să combine viața de familie și munca, copiii și cariera.
- *Finanțare și salarii.* UBB asigură cadrelor didactice și cercetătorilor condiții echitabile, adecvate și atractive de finanțare, în acord cu criteriile de angajare sporite față de alte instituții academice din România. De asemenea, angajații beneficiază de o acoperire corespunzătoare a cheltuielilor legate de securitatea socială.
- *Predarea trebuie recunoscută drept opțiune valoroasă în cadrul căilor de carieră ale cercetătorilor.* Cu toate acestea, responsabilitățile didactice nu trebuie să fie excesive și nu ar trebui să împiedice cercetătorii, în special la începutul carierei, să își desfășoare activitățile de cercetare.
- *Stimularea muncii în echipă:* UBB încurajează dezvoltarea proiectelor în colaborare ale angajaților săi, în acord cu normele multidisciplinare ale cercetării actuale și cu flexibilizarea transversală a facultăților/departamentelor componente.
- *Stimularea perfecționării activității de predare-cercetare prin sistemul de mentorat și asistență colegială.* Se asigură formarea continuă a personalului prin activitatea supervisorilor/coordonatorilor, asigurându-se că aceștia sunt suficient de profesioniști și că pot aloca timp, cunoștințe, expertize și un *feed-back* adecvat cadrelor didactice/cercetătorilor lipsiți de experiență.
- *Petiții/reclamații.* UBB stabilește, în conformitate cu normele și reglementările naționale, proceduri adecvate care să soluționeze plângerile/petițiile cercetătorilor și ale cadrelor didactice.
- *Participarea la organismele de decizie.* Atât cadrele didactice, cât și cercetătorii trebuie să fie reprezentați în organismele relevante de informare, consultare și luare a deciziilor pentru a-și putea proteja și promova interesele individuale și colective și pentru a contribui în mod activ și neîngrădit la dezvoltarea instituției.

IV.3. Egalitatea de șanse și reprezentarea de gen

- *Non-discriminarea.* UBB nu va discrimina cadrele didactice și cercetătorii pe criterii de gen, vârstă, origine etnică, națională sau socială, religie sau orientare sexuală, limbă, dizabilități, opinii politice sau condiție economică.
- *Drepturi contractuale egale* se asigură prin prevenirea tratării discriminatorii a angajaților pe durată determinată în raport cu angajații permanenți; prevenirea abuzurilor rezultate din utilizarea contractelor pe durată determinată succesive, îmbunătățirea accesului la instruirea angajaților cu durată determinată și asigurarea faptului că lucrătorii angajați temporari sunt informați cu privire la posturile permanente disponibile.
- *Echilibrul de gen.* UBB vizează proceduri care reglementează echilibrul reprezentativ între femei și bărbați la toate nivelurile de personal, inclusiv la nivel de monitorizare și de conducere. Comisiile de selecție și de evaluare trebuie, de asemenea, să fie echitabile din punctul de vedere al reprezentării de gen.

IV.4. Recrutare și evaluare

- *Transparența selecției resursei umane.* Mecanismele de atragere și de integrare a cadrelor didactice și a cercetătorilor în UBB trebuie să fie deschise, eficiente și transparente.
- *Sincronizarea recrutării cu practicile europene și internaționale.* UBB va utiliza toate instrumentele disponibile, în special resursele *online* accesibile la nivel internațional sau global (cum ar fi portalul pan-european al mobilității cercetătorilor (<http://europa.eu.int/eracareers>), pentru a alinia condițiile de angajare la sistemul de recrutare internațional.
- *Vizibilitatea și accesibilitatea anunțurilor de angajare.* Acestea vor conține o descriere amplă a cunoștințelor și a competențelor necesare, evitând un limbaj hiperspecializat pasibil de a descuraja potențialii candidați. De asemenea, anunțurile vor include o descriere a condițiilor de muncă și a drepturilor angajatului, inclusiv a perspectivelor de dezvoltare a carierei.
- *Menținerea standardelor ridicate pentru recrutarea personalului didactic și de cercetare.* În acord cu avantajele oferite de UBB angajaților săi, cerințele de performanță ale instituției trebuie să rămână la standarde superioare în

raport cu cerințele și oferta universităților din România. În același sens al consolidării performanței, strategia UBB prevede inaugurarea posturilor ocupate prin concurs, pe perioadă determinată, de către specialiști recunoscuți pe plan internațional.

- *Consolidarea structurilor de asigurare a calității la nivelul facultăților.* UBB încurajează activitatea comisiilor pentru evaluare și asigurare a calității (CEAC) de la nivelul facultăților, dar și mecanisme democratice, prin implicarea studenților în procesul evaluării.
- *Evaluarea performanței prin criterii transparente și scientometrice.* UBB propune elaborarea unor indicatori stabili și cuantificabili de evaluare a performanțelor academice și didactice, în congruență cu criteriile circuitului academic internațional: calitatea și cantitatea publicațiilor științifice, participarea la conferințe naționale și internaționale, rezultate și premii relevante în domeniul activității didactice propriu-zise.
- *Evaluarea continuă.* Calitatea activității personalului didactic și de predare angajat, dar și a unităților de cercetare va fi supusă unui examen de analiză periodică (la fiecare 3 ani), prin coroborarea criteriilor de performanță în vigoare la nivel național cu indicii stabiliți de comunitatea academică a UBB în fiecare domeniu.
- *Stimularea și popularizarea rezultatelor științifice și didactice excepționale.* Ca o universitate de tip *world class*, UBB își propune să semnaleze și să recompenseze personalul care contribuie la competitivitatea internațională a instituției, printr-o serie de programe (Institutul StarUBB) și activități specifice: sprijinirea financiară a publicațiilor indexate Web of Science, Interviuurile UBB Excelență, susținerea financiară a participării la conferințe internaționale de prestigiu, premii anuale științifice și didactice.

V. Dispoziții finale

Prezenta politică a UBB se particularizează – conform Planului de Acțiune și a calendarului asumat de UBB în scrisoarea de angajament către Comisia Europeană – printr-o serie de documente care reglementează proceduri interne sau instrumente administrative menite să implementeze în practica universitară a UBB un cadru european/global de referință și reglementare: *Proceduri vizând OMT-R; Set de indicatori folosiți pentru evaluarea calității profesionale; Mecanism de monitorizare și evaluare a eficienței strategiei de recrutare; Mecanism de instituționalizare a recrutării, monitorizării și evaluării activității postdoctorale; Mecanism de evaluare eficienței folosirii resurselor alocate dezvoltării cercetătorilor/ cadrelor didactice; Mecanism de monitorizare și dezvoltare a carierei profesionale a cercetătorilor / cadrelor didactice; Măsuri pentru creșterea impactului activității de cercetare în UBB; Codul etic pentru cercetători; Mecanism de monitorizare privind etica în cercetare.*

ANEXA 2 - VIZIUNE, PRINCIPII ȘI MODALITĂȚI DE IMPLEMENTARE A SISTEMULUI *Science, Technology, Engineering, and Mathematics* (STEM+) LA UBB

- (https://www.ubbcluj.ro/ro/infoubb/files/InfoUBB_2019_04/HCA_Implementarea_sistemului_STEM+%20la_UBB_CA_1.04.2019.pdf)

I. CONTEXTUL INTERNAȚIONAL

Programele STEM au devenit repere academice la nivel internațional deoarece: (1) în societatea modernă au apărut tot mai multe poziții pe piața muncii care solicită această pregătire și (2) hiperspecializările au generat situații în care adesea specialiștii dintr-un domeniu STEM nu mai au suficiente cunoștințe din celelalte domenii STEM, astfel că, uneori, problemele globale/majore nu mai pot să fie abordate comprehensiv (a se vedea și această analiză <https://www.nature.com/collections/wrhbjpkrf1>).

La nivel internațional, dezvoltarea STEM s-a făcut în mai multe direcții:

- Instituțiile care nu aveau domenii STEM și-au dezvoltat astfel de domenii, într-o logică disciplinară;
- Instituțiile care aveau domenii STEM au stimulat interacțiunea dintre acestea, într-o logică multi/interdisciplinară;
- Instituțiile care aveau domenii STEM au generat noi integrări globale, într-o logică transdisciplinară.

Atât în SUA cât și în Uniunea Europeană (UE) angajamentul este ca în programele STEM să fie incluse în mod transversal științe socio-umane, de aici adăugarea semnului „+” (STEM+) (aici se poate găsi spre exemplu monitorizarea în acest sens la nivelul UE: <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/f094a641-30dd-11e9-8d04-01aa75ed71a1>). Atenție însă, includerea științelor socio-umane (inclusiv a domeniului artelor) nu este o simplă alăturare, ci un demers integrat, care face abordarea STEM mai inovatoare și comprehensivă. Astfel, într-un cadru mai larg de articulare cu sfera publică pe care îl pot oferi științele socio-umane, acestea au spre exemplu un rol fundamental în a înțelege barierele psihosociale în dezvoltarea STEM la nivelul societății (de ex. situația ingineriei genetice) și/sau în a facilita asimilarea produselor/tehnologiilor STEM la nivel social (de ex. utilizarea roboților în domeniul sănătății). De asemenea, științele socio-umane au un rol fundamental în STEM prin instrumentul critic, focalizat spre exemplu pe componentele de (bio)etică, egalitate de gen/șanse, fundamentalism/ideologie, legislație, înțelegerea autoreferențială a științei etc. Această integrare transversală a științelor socio-umane în STEM dezvoltă sistemic și echilibrat știința/tehnologia în contextul demersurilor umaniste, legându-le într-un echilibru știință/tehnologie-uman reciproc benefic. Dar, dincolo de rolul transversal, științele socio-umane pot avea și un rol direct în STEM, prin anumite domenii unde există dezvoltare-inovare avansată (de ex. industrii creative/tehnologii psihologice/digital humanities/social data etc.).

Atunci când în sistemul STEM+ un nou domeniu devine foarte reprezentativ, acesta poate genera un subsistem (a se vedea STEAM – A provenind de la *Arts*; STEMS – S provenind de la *Social sciences*; STEMM – M provenind de la *Medicine*), iar UBB, ținând cont de profilul său academic comprehensiv, va încuraja astfel de dezvoltări. În acest context, STEM nu se mai reduce doar la domeniile inițiale, ci devine platforma de pe care o universitate poate dezvolta programe multi/inter/transdisciplinare majore. Într-adevăr, STEM+ poate contribui astfel la formarea unei perspective comprehensive în procesul de predare-învățare, la o mai bună integrare a cunoștințelor și rezultatelor cercetării-dezvoltării-inovării (CDI) din diverse domenii, precum și la identificarea unor soluții la problemele concrete cu care se confruntă societatea.

În concluzie, programele STEM+ reprezintă astăzi pârgii esențiale utilizate pentru dezvoltarea mediului academic în Europa (<http://www.eun.org/focus-areas/stem>) și în SUA (<https://innovation.ed.gov/what-we-do/stem/>, <https://www.ed.gov/stem>), cu impact direct și asupra profilului cadrelor didactice/de cercetare și al absolvenților. Astfel, cadrele didactice/de cercetare și absolvenții implicați în aceste programe au reușit: (1) să-și dezvolte cu ușurință un profil care integrează echilibrat aspecte culturale, antreprenoriale și de conducere (*leadership*) (în primul rând datorită pregătirii comprehensive și a legăturilor mult mai directe create între grupurile academice din universități/institute și partenerii sociali/economici) și (2) să-și intensifice numărul abordărilor inovatoare în activitățile academice (de ex. prin brevetare/servicii inovative/predare inovatoare etc.).

II. PROGRAMUL STEM+ LA UBB

UBB, cu profilul său academic complex, are un potențial extraordinar de dezvoltare a modelului STEM+. În acest fel stimulăm interacțiunea între programele și specialiștii UBB, profilând UBB dintr-o universitate formată dintr-o sumă de facultăți (cu interacțiuni adesea nesistematice între ele), într-o universitate modernă, în care fiecare facultate, pe lângă

programele proprii, intră în interacțiuni instituționale cu alte facultăți ale UBB, pentru a aborda probleme globale, cu impact inovativ asupra generării, diseminării și utilizării cunoașterii.

Așadar, păstrând și stimulând în continuare programele disciplinare clasice ca nuclee de bază în UBB, urmărim și mobilizarea acestora pentru cooperare în vederea implementării comprehensive a unei arhitecturi academice de tip STEM+. Unele componente STEM+ trebuie încurajate în facultățile UBB, altele trebuie gândite transversal (de ex. în cadrul Institutului STAR-UBB), între cele două niveluri existând mereu relații de coordonare și influență reciprocă. Coordonatorul implementării STEM+ în UBB este Institutul STAR-UBB, sub controlul Consiliului de Administrație și al Senatului UBB.

1. La nivel educațional (didactic/predare-învățare) (cu o planificare strategică a implementării măsurilor în termen scurt/mediu/lung

a. La nivel de licență

- i. În logică disciplinară, urmărim dezvoltarea unor noi programe de inginerie/tehnologie, prin dialog și cu consultarea/implicarea industriei/mediului economic și de afaceri în elaborarea planului de învățământ și prin oferirea unor module de cursuri de către reprezentanții industriei/economiei/mediului de afaceri. Componentele de tehnologie trebuie înțelese aici în sens larg (de ex. incluzând și *social data analysis*), iar implicarea mediului economic trebuie articulată cu ideea că universitatea nu are doar rolul de a se adapta mediului socio-economic existent, ci are și misiunea de a-l schimba și dezvolta (în termen mediu/lung, coroborat cu susținere financiară).
- ii. În logică multi/interdisciplinară, urmărim îmbogățirea curriculumului în programele existente, după modelul STEM+:
 - inițial, mai ales activitatea de practică și lucrările de licență pot să fie gândite în logica STEM+ (în termen scurt);
 - includerea în cursurile de metodologie cercetării științifice, existente deja în toate facultățile, a unui modul care își propune familiarizarea studenților cu problematicile STEM (în termen scurt);
 - elaborarea unui pachet de cursuri opționale care să vizeze competențe STEM+ (în termen mediu, coroborat cu susținerea financiară);
 - introducerea unor discipline cu caracter integrativ, care să includă teme/module din diferite domenii STEM+, în cadrul facultăților și/sau al DPPD, pentru formarea unei viziuni comprehensive a viitoarelor cadre didactice. Mai mult, pentru cariera didactică urmărim îmbogățirea curriculumului și în logica STEM+, oferind cursuri din domeniul STEM (mai ales de dezvoltare a abilităților de predare cu ajutorul tehnologiilor) pentru studenții din domeniul socio-uman, respectiv cursuri din domeniul umanist (în special istoria și filosofia științei și educație artistică) pentru studenții din domeniile STEM (în termen mediu/lung, coroborat cu susținerea financiară);
 - încurajarea participării studenților la cursurile altor facultăți și realizarea unor cursuri comune – via internet – cu alte universități de top din lume, în logica STEM+. În acest context, este important să dezvoltăm/achiziționăm o serie de aplicații digitale pentru predarea disciplinelor STEM+ (acolo unde acest lucru este posibil) (în termen scurt/mediu, coroborat cu susținere financiară pentru componenta digitală);
 - încurajarea înființării cercurilor studențești cu proiecte STEM+ (în termen scurt/mediu).

b. La nivel de master

- i. În logică disciplinară, urmărim dezvoltarea unor noi programe de inginerie/tehnologie, prin dialog și cu consultarea/implicarea industriei/mediului economic și de afaceri în stabilirea planului de învățământ și prin oferirea unor module de cursuri de către reprezentanții industriei/economiei/mediului de afaceri. Și aici, componentele de tehnologie trebuie înțelese aici în sens larg (de ex. incluzând și *social data analysis*), iar implicarea mediului economic trebuie articulată cu ideea că universitatea nu are doar rolul de a se adapta mediului socio-economic existent, ci are și misiunea de a-l schimba și dezvolta (de implementat pe termen mediu/lung) (în termen mediu/lung, coroborat cu susținere financiară).
- ii. În logică multi/interdisciplinară, urmărim îmbogățirea curriculumului în programele existente, după modelul STEM+:
 - inițial, mai ales activitatea de practică și lucrările de disertație pot să fie gândite în logica STEM+ (în termen scurt);
 - includerea în cursurile de metodologie cercetării științifice din curriculum de master, a unui modul care își propune familiarizarea studenților cu problematicile STEM (în termen scurt);

- elaborarea unui pachet de cursuri opționale care să vizeze competențe STEM+ (în termen mediu, coroborat cu susținerea financiară);
 - introducerea unor discipline cu caracter integrativ, care să includă teme/module din diferite domenii STEM+ (în termen mediu/lung, coroborat cu susținerea financiară);
 - încurajarea participării studenților la cursurile altor facultăți și realizarea unor cursuri comune – via internet – cu alte universități de top din lume, în logica STEM+. În acest context este important să dezvoltăm/achiziționăm o serie de aplicații digitale pentru predarea disciplinelor STEM+ (acolo unde acest lucru este posibil) (în termen scurt/mediu, coroborat cu susținere financiară pentru componenta digitală).
- iii. În logică transdisciplinară, urmărim dezvoltarea unor programe de master în modelul STEM+. Un model de start ar putea porni de la punerea în comun a ceea ce există deja în prezent în diverse programe, dacă această integrare voluntară duce la un program mai bun pentru studenți și universitate (în termen mediu/lung, coroborat cu susținere financiară).
- c. **La nivel de doctorat/postdoctorat**
- i. Urmărim dezvoltarea unor școli/programe în logică multi/interdisciplinară și transdisciplinară:
 - inițial, mai ales anumite tematici de doctorat/postdoctorat pot să fie gândite în logica STEM+ (în termen scurt);
 - includerea în cursurile de metodologie cercetării științifice, existente deja în școlile doctorale, a unui modul care își propune familiarizarea studenților cu problematicile STEM+ (în termen scurt);
 - elaborarea unui pachet de cursuri opționale care să vizeze competențe STEM+ (în termen mediu, coroborat cu susținerea financiară);
 - introducerea unor discipline cu caracter integrativ, care să includă teme/module din diferite domenii STEM+ (în termen mediu/lung, coroborat cu susținerea financiară);
 - încurajarea participării doctoranzilor/postdoctoranzilor la activitățile altor școli doctorale care le pot facilita pregătirea/cercetarea doctorală/postdoctorală și realizarea unor activități comune – via internet – cu alte universități de top din lume, în logica STEM+. În acest context este important să dezvoltăm/achiziționăm o serie de aplicații digitale pentru domeniul STEM+ (acolo unde acest lucru este posibil) (în termen scurt/mediu, coroborat cu susținere financiară pentru componenta digitală).
- d. **La nivel postuniversitar/open courses**
- i. Propunerea unor cursuri postuniversitare și/sau a unor programe în regim de *open courses*, în logică transdisciplinară STEM+ (a se vedea ca model Universitatea Oxford – <https://oxfordsummerabroad.com/stem/>) (de implementat în termen scurt/mediu).
 - ii. Introducerea unor module de tip STEM+ în formarea continuă a cadrelor didactice, prin colaborarea Institutul STAR-UBB/CFCIDFR și DPPD (de implementat în termen scurt/mediu).

ROLUL INTEGRATIV AL INSTITUTULUI STAR-UBB

- De implementat în termen scurt/mediu (coroborat cu susținerea financiară)

În acest moment, sub aspect educațional, programele STEM+ la UBB nu sunt suficient dezvoltate (adesea din cauze de subfinanțare) și/sau, unde sunt foarte bine dezvoltate, nu sunt uneori bine coordonate cu alte programe STEM+ din UBB. În acest context, sub aspect educațional, pentru a stimula inițierea STEM+ la UBB, urmărim stabilirea la nivelul Institutului STAR-UBB, prin consultare cu facultățile UBB, a unui set de cursuri din cadrul STEM+ (pentru cadrele/didactice/de cercetare, respectiv pentru studenți), în forma unui *Studium Generale STEM+* în cadrul unui *Invisible College STEM+*, care pot fi accesate gratuit și care sunt coordonate printr-un *STEM+ Chair*. La acest nivel se pot dezvolta apoi module care să adreseze direct segmente particulare (de ex. studenții doctoranzi). Se vor viza doar acele cursuri care nu sunt/nu pot fi oferite de programele existente în facultățile UBB (sau nu pot să fie dezvoltate acolo), cu implicarea cu prioritate a specialiștilor din facultățile UBB (acolo unde aceștia există). De asemenea, pe măsură ce unele din aceste activități pot fi ulterior preluate de facultăți, Institutul STAR-UBB va încuraja acest lucru.

2. La nivel de cercetare-dezvoltare-inovare (CDI)

Urmărim atingerea următoarelor obiective (de implementat în termen scurt/mediu):

- a. dezvoltarea unor unități de CDI în logica STEM+ (inclusiv prin reorganizarea voluntară a unităților existente);
- b. propunerea și susținerea de jos în sus (*top-down*) a unor teme și programe de CDI de tip STEM+;
- c. inițierea și/sau consolidarea parteneriatelor cu companii ce desfășoară activități CDI:
 - i. dezvoltarea de proiecte și programe comune/ajustarea ofertei educaționale STEM+ la cerințele acestora/prognoze științifice (*Science and technology forecast*) etc.;

- d. implicarea unităților CDI în care se implementează programele STEM+ în proiecte de cercetare internaționale/europene;
- e. organizarea unei serii de conferințe internaționale UBB-STEM+.

3. La nivelul relației cu societatea

Urmărim atingerea următoarelor obiective (de implementat în termen scurt/mediu):

- a. transferul/valorizarea de cunoaștere, pe linia inovării și *outreach*, prin servicii către comunitate/societate (inclusiv prin mecanisme de antreprenoriat).
 - i. În acest sens, UBB trebuie să-și reactiveze Fundația universitară și să-și dezvolte o serie de *spin-off-uri* strategice.
- b. deschiderea universității spre învățământul preuniversitar, astfel încât:
 - i. unele ore din învățământul preuniversitar din disciplinele STEM+ să se desfășoare în unitățile CDI ale UBB;
 - ii. părinții copiilor să devină familiarizați cu domeniile STEM+, pentru a contribui apoi la educația copiilor în această direcție (a se vedea ca model aici: <https://www.mpls.ox.ac.uk/equality-and-diversity/parents-for-stem-futures>);
 - spre exemplu, în cadrul Caravanei UBB se pot dezvolta laboratoare STEM+ mobile.
 - iii. să facilităm organizarea de către Institutul STAR-UBB, în colaborare cu Casa Corpului Didactic Cluj-Napoca (și cu alte instituții de profil), a unor ateliere STEM+, în vederea pregătirii cadrelor didactice din învățământul preuniversitar și a creșterii vizibilității programului STEM+ din UBB.
- c. organizarea unor întâlniri periodice cu agenți economici pentru identificarea și comunicarea nevoilor de dezvoltare a pieței muncii, astfel încât UBB să devină un furnizor puternic de inovație tehnologică și creativă. Este necesară și dezvoltarea programului **UBB4Society&Economy** (<http://starubb.institute.ubbcluj.ro/index.php/ubb4societyeconomy/>), cu toate componente sale (de ex. **UBBInvent/ProdusUBB/UBBPro**);
- d. dezvoltarea și susținerea infrastructurii necesare pentru programe de tip *Citizen Science*, care implică participarea publicului ne-academic interesat de știință la prelegeri/proiecte derulate la UBB (de ex. prin Institutul STAR-UBB);
- e. educarea activă a factorilor decidenți din societate (inclusiv a politicienilor) cu referire la STEM+ (de ex. prin simpozioane/conferințe/mese rotunde/*policy papers* etc.).

III. MODALITĂȚI INSTITUȚIONALE DE SUSȚINERE A PROGRAMULUI STEM+ LA UBB

1. Includerea programului STEM+ între prioritățile UBB (de ex. în Planul Strategic și în strategiile/procedurile academice);
2. Orientarea locurilor bugetate la nivel de licență, master, doctorat/postdoctorat și în funcție de această prioritate;
3. Includerea STEM+ în mecanismele de prioritizare a aplicațiilor academice instituționale (de ex. granturi);
4. Implementarea tematicilor/proiectelor de cercetare propuse din partea facultăților UBB, cu susținerea universității (de ex. *fellowships*/poziții postdoctorale/susținerea suplimentară a infrastructurii strategice dedicată STEM+/granturi interne/selecții interne pentru aplicații de proiecte în domeniu etc.);
5. Susținerea prin consiliere, recomandări practice (*know-how*) și sprijin în management în vederea aplicării pentru granturi europene și în derularea unor proiecte de tip STEM+ (de ex. în cadrul Orizont 2020);
6. Includerea de activități STEM+ în obligațiile contractuale ale cercetătorilor angajați pe perioadă nedeterminată la UBB (pentru viitoarele contracte);
7. Dezvoltarea unui program pilot pe componenta de CDI, prin Institutul de Cercetare-Dezvoltare-Inovare în Științele Naturale Aplicate;
8. Stabilirea la nivelul Institutului STAR-UBB, prin consultare cu facultățile UBB, a unui set de activități (cursuri) din cadrul STEM+ (pentru cadrele/ didactice/de cercetare, respectiv pentru studenți), care pot fi accesate gratuit. Cursurile se pot organiza în forma unui *Studium Generale STEM+* în cadrul unui *Invisible College STEM+*, pot fi accesate gratuit și sunt coordonate printr-un *STEM+ Chair*. Tot la acest nivel se pot organiza activități pentru publicul ne-academic interesat de știință, coordonate printr-un *Citizen Science Chair* din cadrul Institutului STAR-UBB. Nu în ultimul rând, vizăm organizarea în cadrul Institutului STAR-UBB a unui cerc științific STEM+ (*STEM+ Journal Club*), cu prezentări lunare, deschis pentru cadrele didactice/de cercetare și studenți.