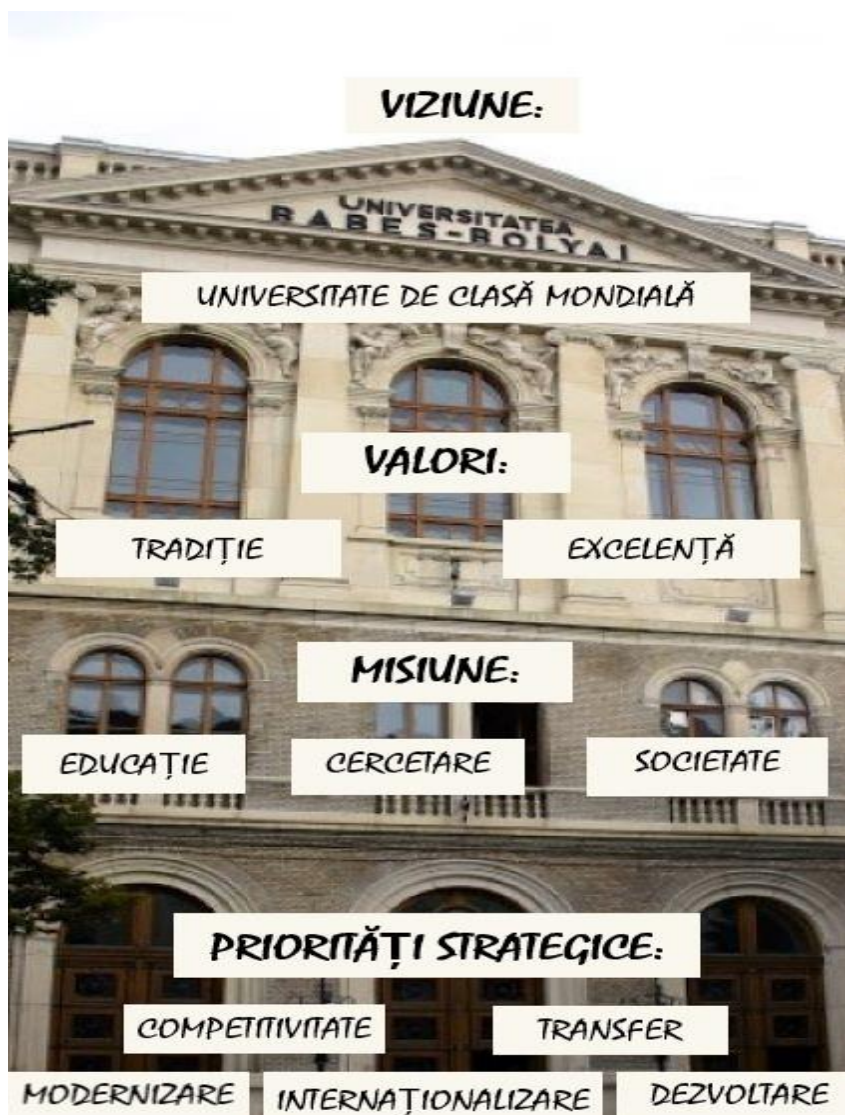


UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI

Universitate *World-Class* prin Încredere și Deschidere



PLAN STRATEGIC

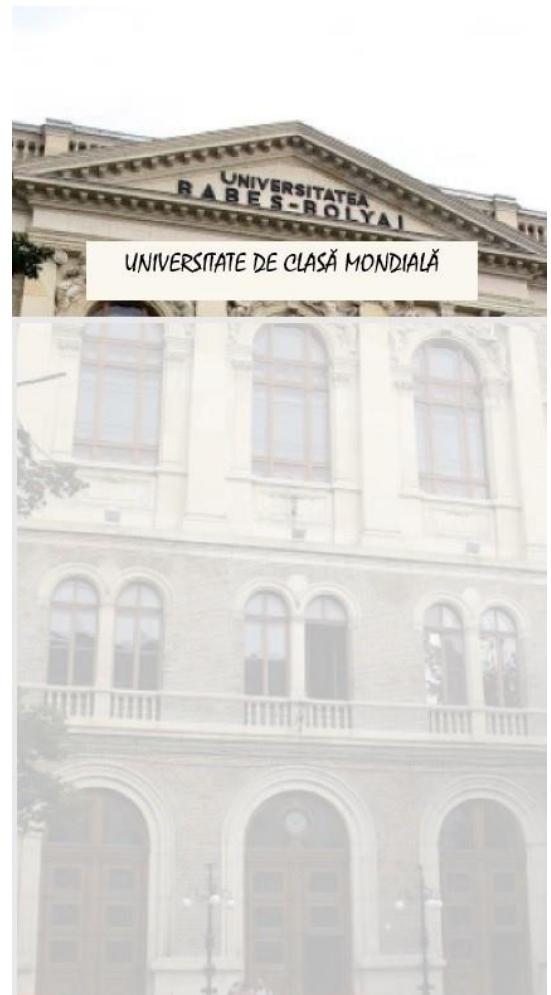
2020 – 2024

1. Preambul

Universitatea Babeș-Bolyai (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 aspecte culturale, științifice, tehnologice și vocaționale. UBB este un actor fundamental pentru Cluj, Transilvania și România. *Obiectivul strategic primar* al UBB este să consolideze aceste realități, ridicându-se în același timp la un nivel de impact și calitate care să îi permită competitivitate în sensul general acceptat în mediul academic la nivel internațional, în raport cu principalii actori din mediul universitar din lume. Cu alte cuvinte, să își dezvolte și confirme un statut de universitate *world-class*. Aceasta este, în esență, continuarea viziunii părinților fondatori ai Universității, care o doreau, ei înșiși deja, ancorată în cele mai avansate modele academice internaționale.

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. Ne propunem să valorificăm 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. UBB asumă dealtfel deja toate cele trei misiuni academice specifice unei universități *world-class*: (1) didactică, (2) cercetare-dezvoltare-inovare și (3) relația cu societatea.

Atingerea obiectivului *world-class* este, în înțelesul prezentului plan strategic, posibilă printr-o dezvoltare a UBB pentru oameni și prin oameni, vizând mereu stimularea atingerii zonei proximei dezvoltări, în angajamentul *Neminem Resideo*, în paradigma încrederii și deschiderii.



2. Misiune, viziune, valori

Misiunea principală a UBB, în acord cu Carta UBB, este 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.

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.



Viziune

UBB se consolidează ca primă 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.

Valori

Paradigma unei universități de clasă mondială (*world-class*) trebuie să exprime totodată la UBB valorile noastre fondatoare și virtuțile care le sunt asociate - *Tradiție (prin Bun-simț)* și *Excelență (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. Înțelegem în acest context excelența nu ca un aranjament exclusivist, ci, într-un sens umanist, 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.

Într-o universitate modernă, *libertatea de gândire și libera căutare a adevărului* nu pot fi îngrădite. 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. *Descentralizarea și distribuirea puterii instituționale*, cu asumarea firească a *responsabilităților* asociate, având ca fundament încrederea, deschiderea și incluziunea ca axiome ale culturii organizaționale, constituie elemente esențiale în identificarea și implementarea durabilă a celor mai bune căi de îmbunătățire și eficientizare a UBB. *Încrederea*, în sensul de coordonată asumată la UBB, 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. *Deschiderea*, în înțelesul prezentului Plan, are în vedere două aspecte esențiale. Primul 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. *Diversitatea*, ca o coordonată valorică esențială a UBB, implică valorizarea diversității academice, culturale și lingvistice, diversitatea intereselor de carieră ale angajaților.

UBB are un profil academic complex, îmbinat cu un caracter multicultural. Domeniile UBB au propriile caracteristici - și 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 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.

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 regiunii. Această construcție originală, unică în această parte a Europei, 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. Mai mult, multiculturalitatea constituie o valoare instituțională extraordinară: (a) permite instituției conectarea la mai multe spații academice, fapt care reprezintă 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.

3. Priorități strategice

Prezentul Plan urmărește atât ancorarea definitivă a UBB în aria academică europeană/internațională, ca universitate *world-class*, continuând angajamentul pentru *tradiție* și *exelență* al fondatorilor universității, cât și dezvoltarea 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*. Prioritățile strategice astfel derivate sunt:



1. Educație

formarea unor cetățeni activi și responsabili, formatori de mentalitate și viziune la nivelul societății în general

2. CDI / Cultură – creație artistică

poziționarea cercetării științifice de excelență ca fundament pentru o educație modernă și dezvoltarea societății

3. Relația cu societatea

accentuarea rolului universității de principal formator al bunăstării societății

4. Calitate-competitivitate-excelență-etică

implementarea unor standarde înalte de calitate în toate activitățile desfășurate

5. Resursa umană

dezvoltarea resursei umane în paradigma competenței, încrederii, diversității și incluziunii

6. Administrație și servicii

implementarea unui management eficient și eficace al serviciilor suport care să susțină excelența activităților

4. Obiective strategice/ Strategii

4.1. Educație

UBB țintește *formarea unor cetățeni activi și responsabili, formatori de mentalitate și viziune la nivelul societății în general*. În acest sens, va asigura o educație modernă inter-/transdisciplinară, bazată pe cercetare, prin dezvoltarea și modernizarea programelor de studiu la nivel licență și master și a celor doctorale și postdoctorale. În paralel cu învățământul tradițional, se va urmări dezvoltarea învățământului netradițional. În logica universităților *world-class*, UBB își va dezvolta campusurile și în forma extensiilor universitare, acestea devenind punți pentru extinderea impactului academic în interiorul și în afara țării. În spiritul Cartei Universității, UBB are misiunea 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 simplu obiect/beneficiar al unor servicii educaționale, ci un partener activ al cadrelor didactice/de cercetare, membru egal al comunității academice UBB. La final, absolventul UBB trebuie să fie capabil să se integreze flexibil și eficient în mediul academic și/sau pe piața muncii, la sustenabilitatea dar și la modificarea inovativă a căroră 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.



4.1.1. Obiectiv Strategic 1-1 (OS1-1) - Asigurarea unei educații moderne, inter-/trans-disciplinare

4.1.1.1. Asigurarea unei educații bazate pe cercetare (research-based education)

Aceasta va include acțiuni legate de:

- dezvoltarea laboratoarelor didactice, specifice fiecărui domeniu, pentru a servi procesului educațional (ex., săli de teatru/cinema pentru domeniile artistice, stații pilot pentru inginerie/tehnologie etc.);
- deschiderea unităților CDI spre activități didactice (laboratoare CDI deschise activităților didactice);
- procese educaționale care au la bază învățarea prin descoperire/predare 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), dar și învățare prin cercetare și/sau reflexivă (mai ales în cazul masteratelor profesionale);
- stimularea legăturii programelor de licență din zonele vocaționale și/sau direct ancorabile în mediul socio-economic cu piața muncii/societatea (programe de practică și internship);
 - încurajarea gândirii programelor de master și doctorat pentru dinamizarea și schimbarea pieței muncii.

4.1.1.2. Inițierea de noi programe de studiu

Urmărim dezvoltarea de noi specializări relevante pentru societate și pe cele care contribuie la caracterul multicultural și/sau la internaționalizarea UBB. Sunt avute în vedere:

- dezvoltarea programelor transversale și a celor cu dublă specializare. De la acest nivel, pregătirea disciplinară trebuie să asigure formarea competențelor prealabile pentru ulterioare integrări multi-/inter-/trans-disciplinare. UBB trebuie să folosească avantajul diversității academice, culturale și lingvistice care o caracterizează pentru a se defini ca fiind 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;
- dezvoltarea de programe de master în limbi de circulație internațională, orientate 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. Această linie include, spre exemplu, programe în colaborare cu universități de prestigiu partenere, în logica *Erasmus Mundus Joint Master Degrees*.

4.1.1.3. Modernizarea planurilor de învățământ

Se va urmări compatibilizarea cu programele universităților din consorțiile internaționale din care UBB face parte, în implementarea programului Erasmus+ și a proiectelor de dublă diplomă.

Se vor moderniza planurile 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.

4.1.1.4. Formarea cadrelor didactice

UBB își asumă, în continuare, un rol principal în formarea cadrelor didactice preuniversitare și universitare 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. UBB urmărește să devină un reper național în formarea profesorilor pentru învățământul preuniversitar și universitar, respectiv pentru propriile activități academice (angajând o pedagogie universitară). Acest segment devine o prioritate și trebuie regândit pornind de la bunele practici internaționale, cu implicarea specialiștilor UBB în educație, într-o dezbateră comunitară largă. La Institutul STAR-UBB există deja un program de susținere a dezvoltării personale în domeniul didactic, prin workshopuri/cursuri derulate prin Centrul de Inovare în Predare și Învățare, care va fi dezvoltat și extins. În plus, unitățile CDI din UBB, fără a interfera cu activitățile academice, pot să fie platforme de derulare a unor activități educaționale din mediul preuniversitar.

4.1.1.5. Susținerea și dezvoltarea extensiilor universitare pe plan național și internațional

În logica universităților *world-class*, UBB urmărește 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 vor 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).

4.1.1.6. Școlile academice ale UBB

Pentru a stimula coordonarea activităților academice, fără a interfera cu autonomia și structurile formale de conducere/organizare, facultățile/programele UBB pot fi grupate în mai multe școli academice, cum ar fi spre exemplu:

- Școala de arte și științe umaniste (*School of arts & humanities/School of liberal arts*)
- Școala de științele naturii și ale vieții (*School of sciences and life sciences*)
- Școala de științe sociale (*School of social sciences*)
- Școala de inginerie și tehnologie (*School of engineering and technology*)
- Școala de sănătate (*School of health*)

Fiecare școală va avea un consiliu format din decanii facultăților (sau reprezentanții programelor numiți de aceștia) și unul sau mai mulți prorectori, cu rol de coordonare a activității academice, pentru a concentra resursele academice în scopul performanței academice și pentru a evita suprapuneri și/sau irosire de resurse academice. Între Școli se vor dezvolta, de asemenea, programe inter/transdisciplinare și/sau transversale.



4.1.2. Obiectiv Strategic 1-2 (OS1-2) - Dezvoltarea învățământului netradițional, atât pe plan național cât și internațional

4.1.2.1. Menținerea poziției de lider la nivel național

Cunoașterea va fi diseminată 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. Facultățile vor fi sprijinite să organizeze mai multe programe flexibile (ex. cursuri deschise), de învățământ netradițional.

4.1.2.2. Dezvoltare pe plan internațional

Calitatea de lider național va fi nu doar menținută, ci și dezvoltată către aria academică internațională, sub coordonarea Centrului de Formare Continuă, Învățământ la Distanță și cu Frecvență Redusă (CFCIDFR).

4.1.3. Obiectiv Strategic 1-3 (OS1-3) - Dezvoltarea studiilor doctorale și postdoctorale

4.1.3.1. Organizarea și dezvoltarea Institutului de Studii Doctorale

Institutul de Studii Doctorale va fi stimulat pentru o organizare care să-i eficientizeze funcționarea (administrativ dar și financiar – inclusiv în privința procedurilor de folosire a granturilor doctorale) și să îi construiască o dezvoltare strategică, inclusiv prin racordarea programelor doctorale oferite de UBB la masteratele științifice, respectiv la programele postdoctorale.

Școlile doctorale și programele postdoctorale vor fi organizate și vor funcționa după modele și standarde de referință la nivel internațional, respectând însă particularitățile domeniilor cu specific național/regional, precum și tradiția academică performantă din UBB.

4.1.3.2. Dezvoltarea programelor doctorale (doctoratul European și în cotutelă) și postdoctorale

Doctoratul European, implementat în premieră în țară la UBB, va fi stimulat pe scară largă în școlile doctorale, alături de cel în cotutelă. UBB va continua să întreprindă demersuri la nivelul instituțiilor guvernamentale românești pentru a se facilita organizarea de cotutele în sistem de dublă diplomă, în conformitate cu cele mai înalte standarde europene.

Procesele de educație se vor baza 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 mecanism procedural stabilit de Institutul de Studii Doctorale al UBB. Alături de aceasta, conducătorii de doctorat și UBB pot să mobilizeze resurse suplimentare din granturi publice și/sau private.



4.1.3.3. Dezvoltarea de colaborări și parteneriate internaționale

Pe lângă sistemul de doctorate europene și în cotelă, un obiectiv aparte este creșterea ponderii de colaborări internaționale, implicând stimularea acestora pe parcursul desfășurării studiilor, dar și recrutarea unui corp de specialiști externi pentru comisiile de susținere a doctoratelor și pentru conferințele organizate de către sau cu sprijinul IOSUD.

4.1.4. Obiectiv Strategic 1-4 (OS1-4) - Consolidarea caracterului multicultural, intercultural, multiconfesional și plurilingvistic

Multiculturalitatea este o trăsătură pregnantă în toate componentele primei misiuni academice a UBB. Profilul multicultural actual al UBB reflectă tradiția academică a universității și a regiunii și este o valoare care va fi susținută și dezvoltată în continuare. 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 ce: (a) permite instituției conectarea la mai multe spații academice, fapt care reprezintă 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.

4.1.4.1. Sprijin pentru cunoașterea mutuală a culturilor și colaborarea între liniile română/maghiară/germană din cadrul UBB

Acest demers se va desfășura 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 culturale transversale, mediere culturală între cele trei comunități istorice ale Transilvaniei etc.).

4.1.4.2. Componenta teologică – avantaj competitiv al UBB

Componenta teologică a UBB, unul dintre cele mai complexe patrimonii spirituale din toate universitățile europene de tradiție, ne asigură un avantaj competitiv important și trebuie protejată și dezvoltată.



4.1.4.3. Demersuri interculturale inovative

Pentru a rămâne un factor care contează azi, interculturalitatea va fi definită/marcată de acțiuni/activități mult mai dinamice și mai diverse, atât din punct de vedere al tehnologiei/metodelor utilizate, cât și al paletelor de experiențe reciproce care trebuie explorate și al provocărilor, numeroase, rămase neadresate sau incomplet adresate în trecut.

4.1.4.4. Valorizarea centrelor culturale asociate UBB

Centrele culturale asociate UBB reprezintă punți la nivel internațional și, în consecință, trebuie valorizate și integrate mai bine cu politicile academice ale UBB. În tot acest cadru trebuie regândită o politică lingvistică comprehensivă, cu înalte standarde de performanță.

4.1.4.5. Accentuarea internaționalizării studiilor

Pentru realizarea acestui demers, se va urmări: intensificarea mobilităților internaționale a studenților, cadrelor didactice și cercetătorilor; creșterea numărului programelor de studii derulate în limbi străine; creșterea numărului de studenți internaționali/atragerea unui număr mai mare de studenți internaționali; atragerea unui număr mai mare de cadre didactice invitate de la universități de prestigiu.



4.2. Cercetare-Dezvoltare-Inovare / cultură – creație artistică

UBB urmărește *poziționarea cercetării științifice de excelență ca fundament pentru o educație modernă și dezvoltarea societății*. Activitatea CDI/culturală din UBB 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. Cercetarea trebuie să fie inovativă și conectată atât cu marile teme/probleme internaționale cât și cu provocările/nevoile locale/regionale/naționale. Câtă vreme cercetarea științifică are ca scop predefinit producerea de cunoștințe necesare rezolvării unor probleme teoretice și/sau practice, în cadrul UBB, după modelul universităților competitive din lume orientate spre cercetare, ne propunem ca activitatea de CDI, respectiv cultură/creație artistică, să stea la baza celorlalte activități principale desfășurate: didactice și servicii de specialitate inovative către comunitate.



4.2.1. Obiectiv strategic 2-1 (OS2-1) – Asigurarea condițiilor pentru ca activitatea CDI să fundamenteze celelalte activități principale

Activitatea CDI/culturală din UBB 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.

4.2.1.1. Stimularea unităților CDI pentru a crea medii de cercetare performante conform modelelor existente la universitățile world-class

Se va urmări susținerea centrelor performante și a proiectelor inovatoare. 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. Unitățile CDI trebuie deschise spre actul didactic și spre actorii interesați din societate, inclusiv învățământul preuniversitar, sigur, fără a interfera cu funcția lor științifică/de cercetare.

4.2.1.2. Susținerea unităților CDI/culturale și a Infrastructurii strategice

Unitățile CDI/culturale și infrastructura strategică de cercetare a UBB vor fi 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.

4.2.1.3. Dezvoltare start-up-uri, spin-off-uri, incubatoare de afaceri

Capacitatea de inovare își va căuta validarea în elemente concrete precum start-up-uri sau spin-off-uri. Aceasta implică atât măsuri de stimulare a cercetării aplicative, a dezvoltării/inovării, cât și dezvoltarea capacității administrative pentru sprijinul implementării practice a rezultatelor CDI – prin furnizarea de consultanță, educație antreprenorială, sprijin administrativ, simplificare proceduri sau creare de incubatoare de afaceri.

4.2.1.4. Încurajarea și susținerea accesării fondurilor europene

Pentru aceasta, structurile dedicate ale UBB (Oficiul Proiecte Europene - OPE, Centrul pentru Managementul Cercetării Științifice - CMCS, Oficiul de Management și Transfer Tehnologic și Cognitiv - OMTTC, cu sprijinul Consiliului Științific) vor asigura nu doar susținerea administrativă sau logistică, ci și identificarea liniilor de finanțare, respectiv a grupurilor-țintă pentru care acele linii prezintă cel mai relevant interes și, prin urmare, popularizarea programelor respective, pentru a facilita constituirea de consorții/echipe interdisciplinare sau recrutarea de personal cu experiență în gestionarea unor astfel de proiecte.

4.2.1.5. STEM

Programele științifice ale UBB vor fi încurajate în logica STEM+ - *Science, Technology, Engineering, Mathematics*, cu componeta socio-umană transversală -, alături de alte dezvoltări disciplinare, multi-/inter-/trans-disciplinare, cu impact și asupra componentelor educaționale și de relație cu societatea.

4.2.2. Obiectiv Strategic 2-2 (OS2-2) – UBB ca generator de contribuții științifice și culturale de valoare

4.2.2.1. Asigurarea accesului online nelimitat la literatura de specialitate

Participarea la consorții naționale de tip ANELIS (și eventual internaționale), ocazional suplimentată local în funcție de specificul fiecărui domeniu, este o condiție esențială pentru funcționarea CDI la UBB.

4.2.2.2. Creșterea productivității științifice la nivel calitativ/cantitativ

Creșterea numărului de publicații în reviste indexate Web of Science/Scopus/ErihPlus, citări /publicație, h-index, număr de publicații publicate alături de autori cu afiliere la instituții din străinătate, număr mediu colaboratori externi/cercetător/cadru didactic în activitatea de diseminare a rezultatelor cercetării, număr



de publicații de mare impact (ex. în edituri/reviste de primă linie în domeniu) – constituie priorități ale UBB.

4.2.2.3. Creșterea numărului de aplicări concrete ale ideilor generate la UBB

Cercetarea trebuie să fie inovativă, ducând la noi cunoștințe declarative și procedurale, concretizate nu doar în publicații de specialitate, ci și în patente/brevete, servicii/produse (în funcție de specificul domeniului), contribuții artistice sau sportive.

4.2.2.4. Intensificarea colaborărilor cu universități/centre/institute de cercetare din străinătate

Programele CDI/culturale/artistice/sportive ale UBB trebuie conectate constant la activități comune cu parteneri internaționali.

4.2.2.5. Accentuarea colaborării cu organizații/consorții de referință pentru misiunea și statutul UBB

Participarea UBB la consorții naționale și internaționale de referință (ex. GUILD) trebuie să formeze baza pentru exprimarea ideilor UBB inclusiv prin punerea amprentei asupra politicilor naționale și internaționale, dar și pentru dezvoltarea capacităților de generare de cunoaștere. Acestea vor implica atât participarea la activitățile predefinite ale respectivelor organizații, cât și dezvoltarea unei rețele de specialiști externi care să contribuie, prin consultanță și evaluare, la procese instituționale din UBB. De asemenea, în relația cu unii dintre partenerii din mediul CDI/cultural/artistic/sportiv, UBB își va asuma și un rol de mentorat sau sprijin în diseminarea de bune practici și de generare de cunoștințe.

4.2.2.6. Stabilirea și susținerea unor domenii strategice care pot asigura un avantaj competitiv

UBB trebuie să fie conectată atât cu marile teme/probleme internaționale, unde există și resurse numeroase (ex. spațiu/mediu/energie/sănătate/migrație etc.) - urmărind, astfel, să acceseze fonduri și să contribuim la patrimoniul științific/cultural al lumii -, dar și cu nevoile locale/regionale/naționale. 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.

4.2.2.7. Dezvoltarea Presei Universitare Clujene pentru a deveni un avanpost al publicațiilor academice din România

Publicațiile UBB vor fi susținute pentru dezvoltare; inclusiv publicațiile individuale și revistele proprii vor fi încurajate să adopte paradigma *Open Science*. Presa Universitară Clujeană (PUC) va fi sprijinită 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. Aceasta va include consolidarea/extinderea sistemului de granturi pentru revistele UBB indexate în baze de date internaționale.

4.2.3. Obiectiv strategic 2-3 (OS2-3) - Continuarea urmăririi obiectivului UBB 500

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).

4.2.3.1. Implementarea de indicatori de performanță în cercetare, congruenți cu setul de bune standarde internaționale

Acești indicatori vor combina experiența și tradiția UBB cu coordonatele prezente în clasamentele internaționale majore ale universităților, dar și cu practicile de succes de la universități și consorții parteneri în special din aria Uniunii Europene – cu o atenție sporită către aspectele care transcend paradigma cantitativă și accentuează în schimb aspectele calitative, implicarea educației și inovării, impactul societal și abordarea echilibrată a diverselor domenii științifice – de la științe exacte la arte.

4.2.3.2. Identificarea și implementarea unor strategii de îmbunătățire a scorurilor obținute în clasamentele internaționale

Coordonatele prezente în clasamentele internaționale majore ale universităților (ex. ARWU, QS, THE) vor face obiectul unui audit anual – cu o atenție sporită către aspectele care transcend paradigma cantitativă de tip „număr de lucrări” și accentuează, în schimb, aspectele calitative, implicarea educației și inovării, impactul societal și abordarea echilibrată a specificului diverselor domenii științifice ca și a specificului local/regional/național. În baza acestui audit, se vor formula strategiile de îmbunătățire a scorurilor obținute în clasamentele internaționale – cu observația că, fără îndoială, urmărirea în sine a excelenței și a tradiției în fiecare domeniu acoperit de UBB garantează, în mare măsură, progresul în clasamentele internaționale.



4.3. *Relația cu societatea*

UBB dorește să-și *accentueze rolul de principal formator al bunăstării societății* prin dezvoltarea tuturor variantelor de relație cu societatea, de la cele economice la cele culturale în sens larg, cu dimensiuni artistice și mediatice. La nivel local/regional urmărim transferul de produse/servicii de calitate către societate, inclusiv către grupurile sociale care altfel nu și le-ar permite. 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.



4.3.1. Obiectiv Strategic 3-1 (OS3-1) - Catalizarea proceselor cognitiv-creative din afara universității și deschiderea intelectuală și ca infrastructură spre societate

În noua paradigmă academică a deschiderii, UBB își propune 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 "Alexandru Borza", Parcul Sportiv "Iuliu Hațieganu", Observatorul Astronomic, Vivariul, muzeele etc.) constituie o prioritate.

4.3.1.1. Dezvoltarea și transferul de servicii/produse de înaltă calitate către societate la nivel local/regional/național

Serviciile/produsele de înaltă calitate reprezintă avantajul competitiv pe care Universitatea îl poate avea în fața altor instituții creatoare de cunoaștere, dar și o datorie pe care ea o are față de societate. Sprijinirea acestora sub aspect administrativ (atât prin acordarea de facilități cât și prin corecta recompensare și recunoaștere), educațional, logistic, dar și prin identificarea unui grup de parteneri interesați și de colaboratori externi de lungă durată, constituie priorități.

4.3.1.2. Dezvoltarea de programe/proiecte ale unităților academice din UBB care să vizeze dezvoltarea relațiilor cu actorii economici și sociali

Programele și proiectele dezvoltate la UBB vor avea ca obiectiv implicarea directă, constantă și cu interacțiune reciprocă reală a actorilor economici și sociali de la nivel local, național și – în spiritul conceptului *world-class* – internațional.

4.3.1.3. Dezvoltarea și valorificarea patrimoniului UBB și deschiderea spre parteneri externi universității

Laboratoarele UBB, ca focare de competență recunoscută profesional sub aspect științific, vor fi stimulate pentru deschiderea spre parteneri externi universității – nu doar pentru colaborări de la distanță, ci și pentru desfășurarea de activități în spațiile UBB cu implicarea acestor actori, în ideea de a centraliza și canaliza cele mai bune idei și practici/soluții pe care mediul social și economic le poate aduce. În acest context, capacitățile unice ale UBB precum Grădina Botanică ”Alexandru Borza”, Parcul Sportiv ”Iuliu Hațieganu”, Observatorul Astronomic, Vivariul sau muzeele constituie un avantaj aparte.

4.3.2. Obiectiv Strategic 3-2 (OS3-2) - Participarea la construcția unor avantaje competitive ale municipiului Cluj-Napoca la nivel regional, ale Transilvaniei la nivel național și ale României la nivel internațional

UBB este un actor fundamental pentru Cluj, Transilvania și România. Este, așadar, important să aibă o comunicare bună cu mediul socio-economic, cu zonele de activism social modern și cu societatea în general. 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.

4.3.2.1. Accentuarea rolului și funcționalității OMTTC

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

4.3.2.2. Dezvoltarea de spin-off

Pornind de la exemple deja existente, dorim să încurajăm demersuri de tip spin-off, astfel încât să atragem resurse pentru UBB și să rezolvăm probleme relevante pentru societate – atât în relație cu agenți socio-economici, cât și din administrația publică.

4.3.2.3. Dezvoltarea programului UBB4Society&Economy

Programul UBB4Society&Economy, demarat de OMTTC prin Institutul STAR-UBB, va fi continuat și susținut (<http://starubb.institute.ubbcluj.ro/index.php/ubb4societyeconomy/>). Fiecare unitate academică din UBB poate să propună astfel de servicii (mai ales în zona populațiilor defavorizate).



4.3.2.4. Dezvoltarea relației cu Fundația Alma Mater Napocensis

Prin Fundația UBB – Fundația Alma Mater Napocensis – urmărim să dezvoltăm suplimentar servicii oferite comunității (continuând, spre exemplu, participarea în programul Universitatea Vârstei a Treia), să promovăm ideile și politicile UBB la nivel național și internațional, dar și să atragem fonduri.

4.3.2.5. Programul UBB Goes Green

La acest nivel, universitatea trebuie să gândească în logica dezvoltării sustenabile. Un program cum este actualul UBB Goes Green, dezvoltat prin Institutul STAR-UBB, va fi stimulat în continuare (<http://starubb.institute.ubbcluj.ro/index.php/ubb-goes-green/>). UBB poate avea un impact semnificativ asupra mediului și poate să devină un model de urmat. Acolo unde este posibil, dorim să regândim clădirile în logica clădirilor verzi (ex. cu acoperișuri/terase verzi), iar în spațiile proprii vor fi gândite programe de plantare a copacilor.

4.3.2.6. Dinamizarea relației cu alumnii/alumni

Relația cu alumnii/alumni va fi reconsiderată, după bunele practici ale universităților internaționale de referință (ex. dinamizarea Marelui Senat, implicarea seniorilor pensionari meritoși în activitățile academice și culturale, inclusiv în promovarea UBB, organizarea unui program special de mentorat al studenților cu implicarea seniorilor UBB etc.).

4.3.2.7. Susținere acordată de UBB în realizarea unui pol academic metropolitan în Transilvania

Transilvania are nevoie de un pol academic major, comparabil în dimensiuni cu cele existente deja în sudul țării (ex. EliNP/Danubius/Alfred). UBB a inițiat deja, alături de celelalte universități clujene, un astfel de pol în forma programului InfoBionNano4Health. Urmărim consolidarea și extinderea acestui model prin consultarea/implicarea comunității academice a UBB (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. în formula propusă de InfoBioNano4Health).



4.4. Calitate-competitivitate-excelență-etică

UBB urmărește *implementarea unor standarde înalte de calitate în toate activitățile desfășurate*. 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.



Primul pas pe care intenționăm să-l facem este să ne asigurăm că finanțarea, câtă este, să fie utilizată maximal, prin prisma unor indicatori de calitate definiți în paradigma *încrederii*, 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. *Încrederea* 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 –sunt premisele instituționale ale unui tip de excelență conceput în cadrele cooperării colegiale. Astfel de mecanisme au fost deja demarate prin Institutul STAR-UBB, urmând a fi dezvoltate și generalizate în cadrul Universității, atât pentru cadrele didactice/de cercetare (<http://starubb.institute.ubbcluj.ro/index.php/colegiul-virtual-academica/>), cât și pentru studenți (<http://starubb.institute.ubbcluj.ro/index.php/colegiul-virtual-next-generation/>).

Toate activitățile academice, cu atât mai mult cele legate de calitate, competitivitate și excelență, vor fi stimulate într-un cadru etic racordat la cele mai bune practici internaționale. Comisia de Etică a UBB va fi susținută pentru a implementa astfel de standarde și pentru a-și asuma un rol educațional și preventiv pregnant în Universitate, alături de cel decident în situații academice cu implicații etice. 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.

4.4.1. Obiectiv Strategic 4-1 (OS4-1) - Dezvoltarea culturii calității în UBB

4.4.1.1. Consolidarea sistemului de management al calității

Sistemul de management al calității se va consolida atât din punct de vedere al structurii și coerenței interne (cu accent pe urmărirea obiectivelor/coordonatelor specifice *world-class*), cât și din punct de vedere al interacțiunii și efectelor pe care le are asupra deciziilor administrative.

4.4.1.2. Elaborarea unei politici interne privind asigurarea calității

Politica internă privind asigurarea calității este axul central care poate reuni obiectivele și practicile world-class din toate dimensiunile activității UBB – didactic, CDI, deschidere către societate, eficiență administrativă etc.

4.4.1.3. Asigurarea unui mediu de muncă dinamic și stimulat

Dinamismul mediului de muncă și abordarea stimulativă nu sunt doar esențiale pentru asigurarea competitivității world-class, ci și elemente cheie în abordarea eficiență a crizelor (pandemia din primăvara anului 2020 fiind un exemplu) și în adaptarea la mediu în care mecanismele de finanțare și cele administrativ externe UBB, dar și prioritățile științifice, suferă mutații constante și rapide.

4.4.2. Obiectiv Strategic 4-2 (OS4-2) - Asigurarea unui avantaj competitiv față de universitățile similare

4.4.2.1. Prin multiculturalitate

Multiculturalitatea este 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.

4.4.2.2. Prin infrastructură

Infrastructura UBB pentru activități educative și de CDI este unică în regiune din punct de vedere al amplitudinii și calității. Pentru menținerea acestui avantaj, se va urmări implementarea și dezvoltarea de capacități și tehnologii moderne de predare/învățare, dar și extinderea și actualizarea rețelei de infrastructură strategică de cercetare (rUBB) atât prin măsuri administrative, prin granturi interne acordate prin competiții, cât și prin sprijinirea de proiecte majore cu finanțare externă.

4.4.2.3. Prin resursa umană

Avantajul competitiv al UBB poate fi menținut/extins la nivelul resursei umane prin măsuri privind instruirea, calitatea locului de muncă, dar și printr-o selectivitate crescută la nivelul etapei de selecție a noilor angajați.



4.4.3. Obiectiv Strategic 4-3 (OS4-3) - Dezvoltarea unui cadru etic racordat la cele mai bune practici internaționale

4.4.3.1. Explicitarea/concretizarea și extinderea standardelor etice

Menținerea unui mediu de lucru eficient, prietenos și competitiv în sensul obiectivului *world-class* va necesita conștientizarea și explicitarea codurilor și standardelor etice atât în rândurile angajaților, cât și ale studenților. Elemente precum egalitatea de șanse, evitarea plagiatului, depolitizarea, evitarea conflictelor de interese sau conectarea strictă a competenței profesionale cu responsabilitățile asumate reprezintă exemple de situații în care standardele etice și procedurile aferente vor fi atât explicitate, cât și detaliate/diferențiate în funcție de specificul domeniilor/facultăților.

4.4.3.2. Accentuarea rolului educațional și preventiv al Comisiei de etică

Comisia de etică va avea ca obiectiv o prezență constantă în viața academică a UBB – cu accent pe acțiuni pozitive și instructive (elaborare de ghiduri, campanii și sesiuni de instruire/informare, seminarii).

4.4.3.3. Dezvoltarea mecanismului de tip ombudsman

Mecanismul de tip ombudsman, cu rol esențial în funcționalitatea mecanismelor de control etic (inclusiv pentru creșterea gradului de încredere în aceste mecanisme) este în curs de înființare pentru prima dată la UBB și se fixează ca obiectiv atât asigurarea funcționării, cât și implicarea lui activă în Obiectivul 4.4.3.2.



4.5. Resursa umană

UBB dorește să-și *dezvolte resursa umană în paradigma competenței, încrederii, diversității și incluziunii*. Resursa umană, formată din cadrele didactice/de cercetare, studenții și personalul administrativ este cea mai mare bogăție a UBB. Preocuparea pentru ea se manifestă în paradigma academică a *încrederii*, în spiritului *respectului pentru diversitate* și al unei abordări *incluzive* prin: (1) asigurarea unor condiții de muncă și de studiu decente; (2) corelarea cerințelor academico-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 va fi 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. Dezvoltarea acestei componente se va face în cadrul mecanismului european angajat de UBB și anume *HRA for Excellence*.



4.5.1. Obiectiv Strategic 5-1 (OS5-1) – Eficientizarea procesului de recrutare

4.5.1.1. Recrutarea studenților la nivel național și internațional

Eforturile de identificare a candidaților pentru care finanțarea este deja acoperită (din finanțare de bază, granturi doctorale sau plata taxelor) va fi dublată de cuplarea unor mecanisme transparente și popularizate de susținere financiară (burse, granturi, scutiri de taxe) pentru studenții care excelează în activitate.

4.5.1.2. Recrutarea cercetătorilor și cadrelor didactice

Posturile academice/de cercetare ocupate prin concurs trebuie să implice selectarea celor mai buni atât din punct de vedere profesional cât și uman, atât din mediul academic național dar și internațional. În acest sens, vor fi perfecționate procedurile de selecție a posturilor scoase la concurs, de popularizare a lor, dar și a celor de evaluare a candidaților. Obiectivul pe termen mediu este capacitatea de a recruta selectiv acei candidați care, din activități doctorale și postdoctorale, au acumulat deja rezultate ce le permit să se apropie de îndeplinirea standardelor de abilitare pentru conducerea de doctorat.

4.5.1.3. Head-hunting

Sistemul de Fellowship STAR-UBB permite selectarea, prin invitație, a unor cercetători externi la UBB. Extinderea programului de la duratele actuale de cel mult un semestru la unele multianuale poate permite recrutarea de contributory de excelență la activitatea educațională și CDI/culturală/artistică/sportivă la UBB.

4.5.2. Obiectiv Strategic 5-2 (OS5-2) - Dezvoltarea profesională a cadrelor didactice și a cercetătorilor

4.5.2.1. Susținerea dezvoltării personale a cadrelor didactice și de cercetare

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 urmează a fi generalizate la nivel de UBB.

4.5.2.2. Continuarea implementării sistemului de traiectorii diferențiate de carieră

Sistemul de traiectorii diferențiate (Planul individual de carieră academică) are avantajul de a valorifica talentul și interesele angajaților - corelat cu mecanisme de susținere academică și financiară și de evaluare academică diferențiată.

4.5.2.3. Statele de funcții

Acestea vor fi 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.

4.5.2.4. Locul cercetătorilor angajați pe perioadă nedeterminată

Cercetătorii angajați pe perioadă nedeterminată în UBB vor fi integrați mai bine în structura universității, cu aceleași oportunități academice și administrative pe care le au cadrele didactice.

4.5.2.5. Susținerea financiară a participării la conferințe de mare vizibilitate internațională a cadrelor didactice și cercetătorilor

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. Dorim să le dezvoltăm și completăm, în funcție de nevoile comunității UBB și să le personalizăm 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. Vom susține dezvoltarea de programe dedicate tinerilor dar și seniorilor care, punctual, au nevoie de suport.



4.5.3. Obiectiv Strategic 5-3 (OS5-3) - Creșterea satisfacției profesionale la locul de muncă a angajaților prin asigurarea unor condiții de muncă decente

4.5.3.1. Asigurarea maximului de salarizare permis de lege

Aceasta este o prioritate și va fi realizată în coroborare cu resursele disponibile ale universității și cu calitatea muncii, acolo unde acestea sunt relevante prin lege.

4.5.3.2. Asigurarea lipsei diferențierii între facultăți în privința nivelului salariilor

Măsurile constante de luat în această direcție vor avea ca principal obiectiv corectarea deficiențelor și inegalităților dintre domenii în sistemul național de finanțare a mediului universitar.

4.5.3.3. Implementarea de mecanisme instituționale moderne pentru sporirea veniturilor angajaților UBB și din resurse extrabugetare

Pentru acest obiectiv, sistemele de Fellowship și de granturi de dezvoltare personală, pilotate recent la UBB, constituie exemple de programe care vor fi extinse – rămânând provocarea de a identifica și altele, în funcție de evoluția sistemului legislativ.

4.5.3.4. Sprijinirea dezvoltării profesionale și personale a întregului personal din universitate

Aceasta se va face atât prin punerea la dispoziție a resurselor și infrastructurii necesare, cât și prin acordarea de granturi de dezvoltare profesională/personală.

4.5.3.5. Urmărirea atentă a condițiilor de muncă și, unde este cazul, a asigurării de protecție respectiv de sporuri specifice domeniului

Pentru acest obiectiv, sistematizarea acțiunilor sub un serviciu de specialitate și asigurarea de personal dedicat constituie priorități.

4.5.3.6. Dezvoltarea sistemului de cafeterii și a celui de săli de socializare

Aceste rețele vor fi extinse nu doar pentru beneficiul strict legat de comoditate, ci și pentru oportunitățile de interacțiune diversificată în interiorul diferitelor comunități (angajați, studenți, vizitatori) și între ele.

4.5.4. Obiectiv Strategic 5-4 (OS5-4) - Implicarea studenților ca parteneri activi în dezvoltarea profilului *world-class* al UBB

Studenții nu trebuie tratați ca simpli 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. Astfel, viziunea studenților și a organizațiilor acestora devine parte a profilului *world-class* al UBB.

4.5.4.1. Susținerea studenților în toate activitățile și proiectele stabilite prin autonomia proprie

Acest angajament implică atât asigurarea de pârghii administrative și de infrastructură/logistică, cât și de mecanisme de finanțare moderne, care să mențină garanția independenței forurilor studentești.

4.5.4.2. Creșterea bugetului de burse și de granturi

UBB urmărește 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.

4.5.4.3. Dezvoltarea programelor de consiliere și mentorat

Vor fi dezvoltate, în continuare, activitățile de consiliere în carieră, programele de mentorat, precum și acele centre care susțin studenții, oferindu-le inclusiv consiliere psihologică.

4.5.4.4. Dezvoltarea procesului de evaluare a cadrelor didactice

Urmărim să obținem o creștere semnificativă a gradului de participare a studenților la procesul de evaluare a cadrelor didactice și să implicăm aceste evaluări, la un nivel mai concret, în procedurile de perfecționare profesională a cadrelor didactice și în cele de eficientizare administrativă.

4.5.4.5. Strategii de reducere a abandonului

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. 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.

4.5.4.6. Dezvoltarea Biroului pentru Studenți cu Dizabilități

De asemenea, o atenție instituțională deosebită va fi acordată studenților cu nevoi speciale, inclusiv prin dezvoltarea Biroului pentru Studenții cu Dizabilități.

4.5.4.7. Procesul de digitalizare

Procesul de digitalizare va redefini relația dintre studenți și administrație. Colegiul Academic Next Generation trebuie să aibă o relație mai puternică cu organizațiile studentești, pentru a fi implicate, alături de profesori, în funcționarea mai performantă a acestuia.



4.5.5. Obiectiv Strategic 5-5 (OS5-5) - Creșterea calității vieții actualilor și foștilor membri ai comunității UBB

4.5.5.1. Servicii educaționale

O universitate modernă este alături de membrii săi și în afara actului academic. În acest sens, UBB va investi mai mult în grădinița/grădinițele UBB, dar 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.

4.5.5.2. Servicii culturale

Inclusiv cu sprijin din partea Fundației UBB, se vor stimula activitățile 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.

4.5.5.3. Servicii după pensionare

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.).



4.6. Administrație și servicii

UBB urmărește *implementarea unui management eficient și eficace al serviciilor suport care să susțină excelența activităților* desfășurate. Urmărim ca administrația să constituie un punct de sprijin al unei dezvoltări universitare funcționale, nu doar o birocratizare a muncii academice. În acest scop, se dorește o re proiectare 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.



4.6.1. Obiectiv Strategic 6-1 (OS6-1) - Reorganizarea administrației UBB astfel încât să sprijine performanța academică și activitatea de cercetare

4.6.1.1. Audit extern al administrației în vederea re proiectării

Urmărim obținerea unui audit extern și, pe cale de consecință, o re proiectare 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.

4.6.1.2. Debirocratizarea și simplificarea prin informatizare

Acestea se vor realiza prin mecanismul TOC (transparentă/deschidere/standarde compatibile cu cele internaționale), angajat deja de UBB prin programul *HRA for Excellence*.

4.6.1.3. Re proiectarea administrației

Re proiectarea 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).

4.6.1.4. Dezvoltarea portofoliului de servicii administrative

Înființarea de depozite/magazii cu livrare/prezentare imediată a bunurilor consumabile care se folosesc în ritm accelerat, în funcție de domeniu (birotică, materiale consumabile pentru laborator).

4.6.2. Obiectiv Strategic 6-2 (OS6-2) - Asigurarea infrastructurii pentru medii academice competitive

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.). Obiectivul este de extindere și de a dezvolta componenta competitivă, modernă, conectată la misiunea de generare de cunoștințe și nu doar de transmitere a lor, pentru aceste elemente.

4.6.3. Obiectiv Strategic 6-3 (OS6-3) - Digitalizarea

La nivel administrativ, digitalizarea UBB este fundamentală. Aceasta, bine făcută, duce la eficientizarea administrației UBB, cu impact apoi asupra performanței academice și calității vieții academice.

4.6.3.1. Elaborarea unei strategii de digitalizare și a unor sisteme digitale integrate de management instituțional, inclusiv un sistem de Building management

Va fi elaborată o Strategie 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 – facilitând debirocratizarea prin digitalizare, prin implementarea unor sisteme digitale integrate de management instituțional – este esențială. Se va urmări, de asemenea, proiectarea și implementarea unui sistem digital de control al consumului de energie electrică în clădirile UBB (ex. iluminat, încălzire, răcire etc.).

4.6.3.2. Proiectarea și implementarea rețelei de date UBBNet de tip *Active Directory* și interconectarea bazelor de date (ex. cu angajați, studenți, resurse etc); sistem unic de acces pentru studenți la toate facilitățile UBB

Proiectarea și implementarea rețelei de date UBBNet de tip *Active Directory* - mediu flexibil de administrare a rețelei de date UBBNet, - va permite tuturor angajaților, utilizatori ai UBBNet, accesarea resurselor și serviciilor informatice ale UBB de oriunde din Internet, în baza unei securități informatice ridicate a accesului.

4.6.3.3. Perfecționarea platformei academice

Aceasta trebuie să devină mai funcțională, mai sigură și mai ușor de utilizat.

4.6.3.4. Platforma de e-learning dezvoltată la toate facultățile

Se va miza pe experiența CFCIDFR și pe facultățile care utilizează deja eficient acest sistem.



4.6.3.5. Comunicare – sistem de email - cloud privat UBB, pentru oferirea de servicii informatice pentru toți angajații UBB (ex. e-mail și drive)

În acest fel se vor asigura condițiile pentru ca întreaga activitate profesională la UBB să se desfășoare la standarde de calitate compatibile cu noțiunea *world-class* folosind infrastructura digitală a universității – eliminând hiatusurile de comunicare și inegalitățile dintre facultăți.

4.6.3.6. Rețele WIFI în toate spațiile UBB

Acestea vor fi accesibile studenților, cadrelor didactice/cercetătorilor, angajaților sau vizitatorilor etc., cu parametri de securitate dezvoltați la standarde actuale.

4.6.3.7. Cursuri/programe pentru perfecționarea resursei umane

Se vor organiza cursuri de utilizare a diferitelor tehnologii, programe de inițiere sau de perfecționare a resursei umane în acord cu noile etape ale digitalizării UBB.

4.6.4. Obiectiv Strategic 6-4 (OS6-4) - Dezvoltarea și valorificarea patrimoniului

Spațiul UBB (ex. infrastructura/clădirile) va fi evaluat și regândit pornind de la utilizarea lui în funcție de tradiție și eficiență, grad de uzură, posibilitate de modernizare și adecvare la noile sarcini. Ca regulă generală, resursele UBB vor fi accesate de către comunitatea UBB cu prioritate. Patrimoniul UBB trebuie însă și dezvoltat activ.

4.6.4.1. Eficientizarea utilizării spațiilor UBB (evaluarea spațiilor existente și a gradului de utilizare a acestora)

Evaluarea/auditul se va face la fiecare trei ani - la fiecare ciclu academic Bologna, ceea ce permite definirea planurilor de măsuri multianuale.

4.6.4.2. Dezvoltarea elementelor de infrastructură (inclusiv noi clădiri)

Este necesară dezvoltarea de noi elemente de infrastructură, de dorit cu scop academic, din resurse proprii și naționale, acolo unde este nevoie.

4.6.4.3. Dezvoltarea și valorificarea patrimoniului UBB (incluzând Grădina Botanică "Alexandru Borza", Parcul Sportiv "Iuliu Hațieganu", Observatorul Astronomic, Vivariul, muzeele etc.)

Aceasta este o prioritate, partea fundamentală a celei de-a treia misiuni a universității; urmărim, în acest sens, o legătură mai strânsă cu Biblioteca Centrală Universitară "Lucian Blaga" (ex. implicarea mai activă a comunității UBB în deciziile privind achiziția de cărți, schimbul de reviste etc.).



4.6.4.4. Dezvoltarea unui nou campus universitar, cu unități academice și de locuit (cămine studențești)

Acest obiectiv este inerent atât pentru creșterea calității serviciilor oferite (inclusiv adaptarea la practicile și tehnologiile moderne pe coordonata didactică), cât și pentru potențiala creștere sub aspect cantitativ a Universității.

4.6.4.5. Conectarea infrastructurii/patrimoniului în platforme/rețele funcționale

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.

