



**PROGRAM
DE
MANAGEMENT UNIVERSITAR
pentru
Universitatea din Oradea
în perioada 2016 – 2020**

- PROGRAM MANAGERIAL -

Prof. univ. Dr. habil. Florian Dorel BODOG

ANGAJAMENT, VIZIUNE, EXCELENȚĂ



**Oradea
Martie 2016**

CUPRINS

I. UNIVERSITATEA DIN ORADEA ÎN CONTEXTUL ACTUAL. PRESTIGIU ȘI REPUTAȚIE	3
II. VIZIUNEA, MISIUNEA ȘI VALORILE UNIVERSITĂȚII DIN ORADEA	5
III. DIRECȚIILE DE DEZVOLTARE ALE UNIVERSITĂȚII DIN ORADEA.....	7
III.1. Îmbunătățirea calității procesului educațional	8
III.2. Excelența în cercetarea științifică	11
III.3. Dezvoltarea și consolidarea relațiilor cu principalii beneficiari - parteneriate strategice în plan local și regional.....	13
III.4. Intensificarea politicii de internaționalizare	16
III.5. Îmbunătățirea imaginii, creșterea vizibilității și angajamentului față de mediul preuniversitar și comunitatea locală și regională.....	17
III.6. Consolidarea culturii organizaționale.....	19
III.7. Parteneriatul strategic cu studenții.....	22
III.8. Modernizarea și dezvoltarea infrastructurii și îmbunătățirea capacității de finanțare	25
III.9. Îmbunătățirea serviciilor administrative	27
III.10.Promovarea unui management universitar de excelență, participativ și transparent.....	28
IV. ȚINTELE DE EXCELENȚĂ ALE UNIVERSITĂȚII DIN ORADEA PENTRU PERIOADA 2016–2020.....	32
V. RESURSELE ȘI INDICATORII DE MĂSURARE A EXCELENȚEI UNIVERSITĂȚII DIN ORADEA ÎN PERIOADA 2016–2020	34

I. UNIVERSITATEA DIN ORADEA ÎN CONTEXTUL ACTUAL. PRESTIGIU ȘI REPUTAȚIE

Universitatea din Oradea trebuie să devină o instituție de învățământ superior dinamică și activă, care se adaptează ușor schimbărilor și demonstrează preocuparea constantă pentru creșterea calității actului de educație și de cercetare.

Politica managerială va urmări asigurarea dinamismului în dezvoltarea Universității din Oradea (UO), astfel încât aceasta să devină o universitate solidă, care poate răspunde prompt schimbărilor sistemului de învățământ național și european precum și evoluțiilor de pe piața muncii și din mediul socio-economic, prin adaptarea programelor de studiu la nevoile reale ale pieței și prin implicarea mai accentuată în activități menite să ridice gradul de inserție al absolvenților pe piața muncii. De asemenea, echipa managerială va urmări asigurarea continuității tuturor activităților de succes din perioada anterioară, promovarea pe bază meritocratică a resursei umane atât la nivel profesional, cât și managerial, asigurarea unui traseu predictibil de dezvoltare a carierei personale a fiecăruia dintre angajații UO.

Universitatea își propune să devină o instituție etalon la nivel local, regional și național, cu o largă deschidere, cunoaștere, recunoaștere și orientare internațională, precum și cu rol și implicații majore în dezvoltarea socio-economică durabilă și competitivă a comunității. Universitatea din Oradea are obligația, în viitorul mandat, de a acționa concomitent pe mai multe planuri, astfel încât să poată face față competiției, să arate ambiție, să devină robustă și să fie pregătită pentru evoluție și schimbare. Universitatea din Oradea, ca o instituție de învățământ superior și cercetare, trebuie să-și intensifice eforturile pentru recâștigarea, îmbunătățirea și consolidarea rolului, reputației și imaginii în plan local, regional, național și internațional, prin calitatea proceselor educaționale, prin profesionalismul corpului profesoral, prin valoarea cercetării științifice desfășurate sub egida instituției și prin parcursul profesional al studenților și absolvenților săi.

Evoluția universității a fost una echilibrată, cu un progres etapizat, prudent, fără excese și derapaje. Universitatea a trecut printr-o perioadă de reșezare pe paliere stabile de evoluție și de echilibru financiar, fără a afecta radical structura de personal sau statutul de ansamblu al Universității. Totodată, a reușit să recâștige treptat încrederea beneficiarilor și ai partenerilor instituționali, aspect confirmat și de evaluarea instituțională efectuată de către Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Superior și finalizată prin acordarea în anul 2013, a celui mai înalt calificativ – „GRAD DE ÎNCREDERE RIDICAT”.

Ultimii ani au fost marcați de intensificarea crizei demografice, în special după anul 2013, și de influența acesteia asupra reducerii efectivelor de studenți, alături de modificări în ceea ce privește dezirabilitatea și atractivitatea studiilor universitare pentru tineri și în ceea ce privește calitatea studiilor liceale, reflectată în ratele

scăzute de promovare a examenului de bacalaureat. La acestea se adaugă și amplificarea concurenței din partea instituțiilor de învățământ superior naționale și internaționale, un număr important de potențiali studenți optând pentru alte centre universitare, în defavoarea Universității din Oradea, un factor determinant reprezentându-l - pentru unele domenii cu grad înalt de competitivitate - și numărul redus de locuri finanțate de la bugetul de stat oferit la admitere de Universitatea din Oradea.

Provocările la care trebuie să facă față Universitatea în următoarea perioadă sunt multiple: de la păstrarea și perfecționarea personalului academic și de cercetare, pentru a cărei creștere calitativă este nevoie de asigurarea unor condiții salariale atractive și sustenabile, alături de crearea unor condiții de muncă și de cercetare stimulative, până la a deveni competitivă în competiția acerbă pentru studenți și în accesarea mai multor programe de cercetare-dezvoltare-inovare (CDI) finanțate de către Uniunea Europeană.

La toate acestea, Universitatea va trebui să facă față printr-o gestiune eficientă a resurselor existente și atrase și prin schimbarea atitudinii, motiv pentru care **obiectivul general** trebuie să fie o re poziționare corectă în fața provocărilor, care să-i permită dezvoltarea pe termen mediu și lung. Ea trebuie să devină un actor proactiv, depășind atitudinile rigide și contemplative din ultimii ani, și să devină o instituție dinamică, flexibilă și adaptabilă, care promovează parteneriatele cu piața muncii și care este capabilă să formeze absolvenți pregătiți pentru nevoile societății contemporane, societatea cunoașterii.

Toate cele expuse anterior se pot asigura prin adaptarea structurii Universității la provocările curente, prin flexibilizarea ofertei educaționale în funcție de așteptările pieței muncii, prin adaptarea progresivă la nevoile socio-profesionale ale tinerilor care optează pentru a-și continua și definitivă studiile în instituția noastră, prin înțelegerea corectă a imperativelor privind creșterea vizibilității pe plan național și internațional și prin asumarea permanentă a responsabilității strategice privind asigurarea calității tuturor activităților desfășurate. Percepția publică și socială a Universității face apel din ce în ce mai des la contribuția sa la dezvoltarea locală și cea regională, ceea ce readuce în atenție cele trei funcții fundamentale ale instituției - predare-învățare, cercetare și prestarea de servicii către comunitate - și interdependența acestora în demersul formării de absolvenți calificați, capabili să activeze, să deservească și să răspundă nevoilor reale ale comunității.

II. VIZIUNEA, MISIUNEA ȘI VALORILE UNIVERSITĂȚII DIN ORADEA

Viziunea Universității din Oradea este aceea de a deveni un actor cu un impact transformativ major asupra societății și a comunității din care face parte, o universitate antreprenorială, creativă și inovativă în cercetare și educație, având la bază un management transformațional proactiv și criterii de eficiență în toate obiectivele pe care și le propune. Universitatea din Oradea aspiră să fie recunoscută pe plan regional și național pentru: viziune puternică și atractivă, excelență în educație și cercetare și respectiv, angajament față de comunitate.

Misiunea Universității din Oradea este de educație și cercetare științifică cu scopul de a produce și disemina cunoaștere pentru a forma specialiști ceruți de piața muncii, capabili să răspundă nevoilor de calificare solicitate în primul rând în plan regional, dar și național/internațional, depășind astfel modelul tradițional de educație axat pe predare și asigurând responsabilizarea studentului ca partener în procesul de învățare-predare, în contextul în care profesorul devine facilitator și ghid pentru student. Această asumție metodologică care trebuie să guverneze Universitatea din Oradea ca instituție modernă de învățământ superior va constitui componenta principală a preocupărilor didactice și manageriale, pentru a putea atinge, prin toate mijloacele, atât individuale, cât și colective, nivelul maxim de calitate și eficiență în toate acțiunile întreprinse.

Misiunea stabilită de politica publică privind învățământul superior și implementată prin *Legea Educației Naționale* se referă la rolul și implicarea activă a mediului academic în construcția spațiului european al învățământului și al cercetării și, fără îndoială, aceasta trebuie să fie una din prioritățile Universității noastre în viitorul mandat.

Universitatea din Oradea își propune să înregistreze poziții ascendente în clasamentele universităților naționale și internaționale și să devină o comunitate academică atașată pe deplin obiectivelor sale de dezvoltare profesională, de atragere și menținere a excelenței și talentelor din regiune, de creare și sprijin pentru un mediu de colaborare deschis către schimbul liber de idei, în care cercetarea, creativitatea, inovarea și spiritul de inițiativă se pot manifesta pe deplin și care permite fiecărui individ atingerea propriului potențial. Universitatea din Oradea va deveni o *Universitate antreprenorială* ce se va constitui ca un partener privilegiat pentru dezvoltarea comunității din care face parte și a regiunii sale, prin crearea de parteneriate dincolo de granițele tradiționale ale campusului universitar și prin asigurarea și sprijinirea aplicării imediate a rezultatelor cercetărilor efectuate de către membrii comunității universitare, cu scopul creșterii nivelului de trai și al dezvoltării societății.

Valorile care definesc Universitatea din Oradea și pe care se sprijină viziunea și misiunea acesteia sunt:

- Deschidere și dorință de colaborare;
- Calitate și excelență în educație și cercetare;
- Flexibilitate și adaptabilitate;
- Etică, integritate, încredere și colegialitate;
- Sprijinire și stimulare a cercetării, inovării, originalității și a creativității în condițiile responsabilității profesionale;
- Libertate de exprimare și de angajare în dezbateri constructive;
- Management participativ și transparență decizională;
- Disponibilitate, respect și responsabilitate față de corpul academic, studenți și comunitate;
- Sustenabilitate și eficiență.

Aceste valori trebuie să fie definitorii pentru toți angajații și studenții Universității din Oradea, și trebuie să se regăsească în toate activitățile desfășurate de aceștia, deoarece numai astfel Universitatea din Oradea va fi capabilă să formeze adevărați profesioniști în domeniile în care desfășoară activități de educație și cercetare, pentru a-și duce la îndeplinire menirea pe care o are față de societate și pentru a-și îmbunătăți constant nivelul de calitate necesar asigurării competitivității absolvenților pe piața muncii și creșterii notorietății publice a Universității noastre.

III. DIRECȚIILE DE DEZVOLTARE ALE UNIVERSITĂȚII DIN ORADEA

Universitatea din Oradea se consideră parte integrantă a comunității și a urbei care a creat-o. Calitatea angajamentului public al Universității din Oradea va deveni o constantă în anii următori, iar prezența sa transformativă, o realitate cotidiană. Impactul în comunitate al Universității noastre se va realiza pe baza unor evaluări riguroase și sistematice. Rezultatele evaluării realizate astfel de noi și ale angajamentului nostru public vor fi benefice atât pentru Oradea, cât și pentru regiunea noastră, inclusiv în plan transfrontalier.

În acest context, direcțiile majore ale unui plan de management universitar trebuie neapărat să coincidă cu direcțiile adoptate de universitățile performante din Europa secolului XXI. Există așadar, câteva coordonate generale pe marginea cărora se va contura și dezvolta un astfel de plan la nivelul Universității din Oradea (UO), după cum urmează:

- **Oferirea unui cadru educațional modern pentru studenți**, orientat spre aplicabilitate practică menită să dezvolte capacitățile și competențele necesare pentru un viitor de succes pe o piață a muncii în continuă schimbare;
- **Oferirea unui cadru de cercetare performant**, bazat pe resurse umane calificate și pe o infrastructură modernă, care să asigure creșterea calității și excelenței cercetării pe termen lung și să faciliteze finanțarea acesteia;
- **Creșterea prestigiului și a vizibilității UO la nivel național și internațional**, prin module de cooperare internațională cu alte universități, afiliere la organizații de renume din domeniile de știință organizate în Universitate, oferirea și stimularea efectuării de stagii de cercetare și predare și creșterea numărului de studenți străini la toate facultățile Universității;
- **Excelență în cadrul comunității - creșterea gradului de implicare activă și responsabilă în comunitatea locală și regională și pe piața muncii**, prin adâncirea cooperării directe cu mediul de afaceri, autoritățile locale, regionale și naționale, precum și o adaptare a ofertei educaționale a facultăților menită să satisfacă cererea de absolvenți și nevoile de calificare cerute de piața muncii, respectiv, creșterea comunității și facilităților Alumni UO și valorizarea experienței acestora;
- **Adoptarea, operaționalizarea și aplicarea unei strategii de promovare și recrutare locală, regională și internațională agresivă**, orientată spre creșterea nivelului de interes față de Universitatea din Oradea, comparativ cu celelalte centre universitare regionale, al elevilor din liceele locale și regionale, dar și din plan extern;
- **Asigurarea unui management participativ și eficient**, atât din punct de vedere financiar, cât și din cel al resursei umane și materiale.
- **Inițierea Parteneriatului pentru Dezvoltare Locală**, o structură de comunicare și parteneriat între UO și actorii importanți locali și regionali (primării, consilii județene, alte autorități publice, organizații patronale, ONG-uri, mari angajatori etc.), în cadrul căreia partenerii comunică pentru:
 - o cunoașterea nevoilor comunității privind calificările profesionale superioare;

- înțelegerea nevoilor/problemelor reciproce;
- utilizarea în comun a unor resurse pentru beneficiu reciproc;
- stabilirea condițiilor și încheierea unor parteneriate bilaterale și multilaterale reciproc avantajoase.

III.1. Îmbunătățirea calității procesului educațional

Unul dintre cei mai importanți factori pentru desfășurarea în condiții adecvate a activității educaționale este asigurarea unor premise moderne în care această activitate să se poată derula la toate ciclurile de învățământ, atât prin modernizarea și adaptarea curriculei și a ofertei educaționale - cu prioritate - la nevoile comunității locale și regionale și ale pieței muncii, prin calitatea și profesionalismul personalului didactic, cât și prin calitatea materialelor didactice, a mediului de învățare și a bazei materiale în care se desfășoară această activitate (manuale, instrumentar, echipamente IT și de laborator, mobilier, spații de învățământ etc.).

Direcții de acțiune propuse:

- analiza periodică, cel puțin anuală, a curriculei programelor de licență, masterat și doctorat, în cadrul comisiilor de specialitate interne UO responsabile de asigurarea calității programelor de studiu, constituite conform legii, în vederea compatibilizării curriculei cu standardele specifice ARACIS, proprii diferitelor comisii de specialitate, și adaptării acestora și a ofertei educaționale la necesitățile pieței muncii, cu implicarea directă a studenților care derulează stagii de practică, a absolvenților și a angajatorilor acestora, prin schimburi de experiență cu parteneri din țară și din străinătate, precum și prin consultarea și implicarea organizațiilor/autorităților abilitate să se implice în acest gen de activități și a reprezentanților mediului socio-economic;
- consolidarea școlilor doctorale existente și înființarea de școli doctorale pe noi domenii, cu respectarea prevederilor legale în vigoare, prin aportul cadrelor didactice și cercetătorilor proprii, care vor fi stimulate să obțină atestatele de abilitare, dar și prin atragerea de specialiști din alte universități din țară;
- diversificarea, modernizarea și eficientizarea programelor de învățământ la distanță și de învățământ cu frecvență redusă, astfel încât să favorizeze creșterea accesului nediscriminatoriu la educație și formare de specialitate pentru toate persoanele interesate, indiferent de vârstă, locația geografică, specializări anterioare, posibilități financiare etc., prin introducerea unui sistem de educație incluziv, bazat pe utilizarea mijloacelor electronice de ultimă generație. În acest sens, se va proceda la implementarea în proporție de 70% a cursurilor editate în tehnologie ID, pe platforma e-learning MOODLE a Universității din Oradea, care va fi actualizată și îmbunătățită în permanență pentru a asigura stimularea activităților interactive student-profesor, a introducerii predării de tip blended-learning, adaptarea la noutățile din domeniul tehnologiei informației și comunicațiilor, conștientizarea studenților și cadrelor didactice cu privire la facilitățile pe care învățământul la distanță și cel cu frecvență redusă le pot oferi;

- valorificarea oportunităților de dezvoltare de programe postuniversitare și de formare profesională continuă oferite prin CECDRU în colaborare cu facultățile, în acord cu cerințele pieței muncii;
- diversificarea ofertei de programe de studiu în limba engleză, adresate prioritar studenților internaționali, dar nu numai, precum și consolidarea celor existente și creșterea gradului lor de atractivitate, printr-un act de educație de calitate și prin acțiuni de promovare specifice;
- stimularea susținerii activităților didactice în limbi de circulație internațională, în scopul sporirii atractivității programelor de studii în rândul studenților incoming ERASMUS+ și a studenților internaționali care doresc să studieze cu frecvență în instituție;
- dezvoltarea programelor de monitorizare a inserției pe piața muncii și a traseului profesional al absolvenților;
- intensificarea colaborării cu Asociația "Alumni UO" și diversificarea/multiplicarea serviciilor de consultanță, orientare în carieră și consiliere psihologică;
- promovarea fermă a unui învățământ centrat pe student, formativ, cu acțiuni distincte atât pentru responsabilizarea studenților, cât și pentru pregătirea, perfecționarea și monitorizarea cadrelor didactice universitare în acest sens, cu demersuri focalizate spre întărirea internă a culturii calității. În cadrul comisiilor de specialitate responsabile de asigurarea calității programelor de studiu, constituite conform reglementărilor în vigoare, se vor desfășura dezbateri periodice privind optimizarea continuă a raportului dintre partea teoretică și cea aplicativă în ansamblul procesului didactic (aplicații, lucrări de laborator, proiecte), stimularea aplicării metodelor activ-participative moderne, promovarea învățământului centrat pe student și flexibilizarea procesului de predare-învățare-evaluare, astfel încât accentul să fie pus pe valorificarea creativă și originală a cunoștințelor dobândite și nu pe reproducerea mecanică a acestora;
- crearea unui mediu educațional și de învățare flexibil, atractiv și accesibil pentru toți studenții, inclusiv pentru cei cu dizabilități și nevoi speciale de învățare, cu stimularea parcursului vocațional și cu promovarea excelenței în rândul studenților, al cadrelor didactice și cercetătorilor;
- îmbunătățirea regulamentului de examinare a studenților, a fișelor disciplinelor, a curriculei și a activității de practică, urmărind constant nevoile de instruire și tendințele de pe piața muncii;
- transformarea activității de evaluare a studenților într-un proces interactiv, prin creșterea ponderii examinărilor pe parcurs și pe bază de proiecte în nota finală, precum și o implementare progresivă a unor modalități computerizate de evaluare la disciplinele cu caracter mai standardizat;

- îmbunătățirea situației prezenței studenților la activitățile didactice prin modernizarea mediului de formare teoretică și aplicativă și prin creșterea importanței activităților de seminar/laborator în formare și evaluare;
- eficientizarea modului de desfășurare a practicii de specialitate, prin intermediul acordurilor/convențiilor încheiate la nivel instituțional cu entități ale mediului socio-economic reprezentative și implicate; concomitent, având în vedere importanța pregătirii practice, activitatea practică a studenților din toate domeniile se va realiza în cele mai bune condiții prin: monitorizarea și sprijinirea încheierii acordurilor/convențiilor de practică, monitorizarea și evaluarea efectuării stagiilor de practică, colectarea impresiilor și recomandărilor din partea instituțiilor partenere; se va încuraja și sprijini accesarea de finanțări nerambursabile destinate dezvoltării programelor de practică studențească de care să beneficieze un număr cât mai mare dintre studenții Universității noastre;
- încurajarea activităților extracurriculare pentru studenți, prin sprijinirea și stimularea organizării/participării la activitățile cercurilor studențești, conferințe, olimpiade, concursuri și competiții studențești etc.;
- revizuirea, cel puțin anuală, a conținutului fișelor disciplinelor, prin dezbateri colegiale la nivelul colectivelor de specialitate, care vor aviza conținutul informațional al fișelor disciplinelor, și prin consultarea reprezentanților mediului socio-economic și a angajatorilor înainte de începerea anului universitar;
- creșterea vizibilității programelor de studiu și facilitarea accesului studenților la informații, prin postarea informațiilor de bază ale programului, a planurilor de învățământ și – pe bază de nume de utilizator și parolă - a fișelor de disciplină pe site-ul și/sau platforma e-learning a Universității, la toate programele de studiu din oferta noastră educațională anuală;
- revizuirea cu regularitate a regulamentului intern de examinare a studenților, a fișelor disciplinelor, a planurilor de învățământ și – după caz – a modului de organizare și desfășurare a activității de practică, în acord cu nevoile de instruire și tendințele de pe piața muncii;
- armonizarea raportului dintre numărul de studenți și cel al cadrelor didactice și ajustarea numărului de studenți pe serii și pe grupe în raport cu valoarea medie înregistrată în UE și cu standardele ARACIS specifice fiecărui domeniu;
- asigurarea unui raport optim între efectivele de studenți pe cicluri de studii universitare (licență, masterat, doctorat), în condiții de eficiență și excelență;
- sprijinirea departamentelor și consiliilor facultăților pentru includerea unor discipline noi în planurile de învățământ, cu respectarea standardelor ARACIS și în concordanță cu bunele practici europene și internaționale și cu noile cerințe ale pieței muncii (cursuri pentru dezvoltarea personală și a competențelor sociale și relaționale);
- susținerea introducerii unor cursuri despre metodologia cercetării științifice, care să

dezvolte abilitățile de cercetare/documentare ale studenților, de gândire critic-reflexivă, de respectare a eticii științifice, menite să le asigure capacitatea de elaborare a proiectelor proprii de cercetare, de susținere publică a lucrărilor științifice, de redactare a lucrărilor științifice destinate publicării etc.

III.2. Excelența în cercetarea științifică

Numai excelența în cercetare permite unei universități să se afirme și să supraviețuiască într-un mediu academic competitiv cum este cel actual. Astfel, una dintre prioritățile principale ale acestui plan de management universitar o reprezintă încurajarea și susținerea tuturor activităților de cercetare din cadrul Universității noastre, atât în rândul studenților, cât și în cel al cadrelor didactice și de cercetare.

Direcții de acțiune propuse:

- sprijinirea transparentă și obiectivă a tuturor proiectelor de cercetare, indiferent de domeniul de știință în care ele sunt desfășurate, de forma pe care o iau (fundamentală, aplicativă, experimentală) sau de nivelul de studiu;
- demararea și - acolo unde este cazul - continuarea procedurilor privind acreditarea/reacreditarea centrelor de cercetare și a revistelor științifice din cadrul instituției, în acord cu legislația specifică în vigoare;
- sprijinirea și stimularea centrelor de cercetare care depun eforturi pentru a deveni de excelență;
- stimularea depunerii în competițiile lansate, a unui număr cât mai mare de proiecte propuse spre finanțare din fonduri nerambursabile, orientate spre promovarea și îmbunătățirea spiritului antreprenorial, perfecționarea activităților de învățare și practice ale studenților, dar și spre realizarea unor lucrări de cercetare științifică de înaltă ținută și relevanță academică, națională și internațională (tratate, dicționare, monografii etc.); în acest sens, la nivelul UO se va înființa un **Departament pentru Managementul Proiectelor** care se va ocupa exclusiv cu atragerea de fonduri nerambursabile și care va colabora cu fiecare facultate în parte astfel încât, adaptat specificului acestora, să se conceapă și depună proiecte de mare anvergură;
- adoptarea unor măsuri concrete de stimulare și susținere a cercetării științifice în Universitate, de încurajare și de motivare a cadrelor didactice și cercetătorilor, cu scopul de a atinge excelența științifică;
- formarea de echipe de cercetare, din care să facă parte inclusiv studenți, masteranzi și doctoranzi;
- stimularea cercetărilor inter-disciplinare, inclusiv prin doctorate în cotutelă între conducători de doctorat din domenii diferite;
- stimularea creșterii cantitative și mai ales calitative a producției științifice realizate la nivelul școlilor doctorale (de către studenții-doctoranzi și conducătorii de doctorat),

inclusiv prin mecanisme financiare de decontare a cheltuielilor/premiere a rezultatelor aferente publicării în reviste indexate Thomson Reuters și la conferințe cu proceedings indexat Thomson Reuters;

- diferențierea sprijinului acordat studenților-doctoranzi, prin crearea unui sistem de alocări financiare din surse proprii, cu componente și adresabilități distincte: burse sociale, respectiv burse de performanță științifică, astfel:

- sprijinirea accesului tinerilor valoroși la studiile doctorale prin acordarea de burse sociale pentru doctoranzii cu posibilități materiale reduse și care sunt înmatriculați la forma cu taxă;
- recompensarea prin burse a performanței științifice concretizată în publicații științifice ale studenților-doctoranzi, inclusiv prin atragerea conducătorilor de doctorat în procesul de evaluare a rezultatelor de cercetare obținute de către studenții-doctoranzi candidați la obținerea unei astfel de burse;

- respectarea strictă a structurii granturilor doctorale, prin alocarea fiecărei componente a grantului în scopul explicit stabilit prin structura acestuia;

- punerea la dispoziția școlilor doctorale a unor spații de studiu și cercetare, dotate corespunzător, fie în cadrul facultăților, fie în cadrul bibliotecii universității, în urma realizării unui audit asupra modului de alocare a spațiilor în prezent, precum și crearea și dotarea unui **Centru de resurse pentru studenții-doctoranzi**, la nivelul IOSUD;

- implementarea unei culturi a performanței și integrității cercetării la nivelul studenților de la toate ciclurile de învățământ, prin multiple forme, de la organizarea de module de prelegeri, studii de caz și workshop-uri interdisciplinare pe teme de autorat științific, tehnici de publicare, metodologia cercetării, etică, deontologie, evitare a plagiatului etc., până la implementarea (în urma alocării resurselor materiale, financiare și umane corespunzătoare) a evaluării și auto-evaluării anti-plagiat a tuturor lucrărilor de cercetare ale studenților precum și a lucrărilor de finalizare a studiilor (lucrări/proiecte de licență, disertații, teze de doctorat);

- stimularea, inclusiv prin acordarea de facilități financiare, a organizării, la nivelul facultăților/școlilor doctorale, a unor evenimente profesionale și științifice: seminarii de cercetare pe teme date, evenimente de dezvoltare profesională, conferințe ale unor invitați de prestigiu, conferințe ale masteranzilor/studenților-doctoranzi în care să fie prezentate și discutate rezultatele cercetărilor proprii, publicarea de reviste științifice și acordarea de facilități, reduceri de taxe, premii pentru studenții, masteranzii și studenții-doctoranzi care publică articole de înalt nivel științific;

- analiza continuă a criteriilor de evaluare a activității didactice și de cercetare, cu o atenție sporită acordată evaluării cadrelor didactice de către studenți și cu analiza periodică a acestor rezultate, pentru a semnală deopotrivă excelența și deficiențele și pentru a se putea lua măsuri operative pentru diminuarea acestora din urmă;

- inițierea sau consolidarea unor noi colaborări cu institute de cercetare-dezvoltare-inovare, cu universități de prestigiu și cu companii private pentru realizarea

transferului de cunoaștere către mediul socio-economic, prin intermediul **Centrului de Transfer Tehnologic**;

- susținerea revistelor științifice publicate în Universitate pentru îndeplinirea standardelor de indexare Thomson Reuters sau pentru accesul la diferite baze de date specifice domeniului;
- organizarea unor manifestări științifice și culturale prestigioase, la nivel național și internațional, precum și includerea universității în circuitul evenimentelor științifice internaționale de nivel academic;
- crearea la nivelul UO și asigurarea completării și actualizării continue a unei platforme informatice integrate de raportare a rezultatelor științifice pentru a răspunde operativ cerințelor de raportare utilizate de unitățile din ministerul de resort responsabile cu finanțarea învățământului superior;
- reînființarea unei librării a Universității pentru creșterea accesibilității materialelor didactice și cărților de specialitate și implicit, pentru eficientizarea Editurii și tipografiei UO; librăria va fi deservită în principal de voluntarii UO;
- acordarea drepturilor de autor cadrelor didactice care publică lucrări academice în Editura UO;
- acordarea de sprijin pentru creșterea vizibilității internaționale a publicațiilor UO inclusiv prin promovarea produselor Editurii UO în cadrul târgurilor naționale și internaționale de profil.

III.3. Dezvoltarea și consolidarea relațiilor cu principalii beneficiari - parteneriate strategice în plan local și regional

Universitatea din Oradea trebuie să se raporteze atât la planul local, cât și la regiunea Nord-Vest, la Transilvania și la întreaga Românie. Construind pe principiul îmbunătățirii vizibilității naționale și internaționale enunțat anterior, Universitatea noastră se va putea mândri în curând și cu un bun renume la nivel european. În acest context, îmbunătățirea relației cu comunitatea locală, cu mediul de afaceri, cu piața muncii și respectiv, cu vasta comunitate a Alumnii UO devine esențială pentru dezvoltarea sustenabilă a Universității din Oradea.

Direcții de acțiune propuse:

- dezvoltarea și consolidarea relațiilor de parteneriat în cadrul consorțiului universitar "Academica Plus" (din care mai fac parte Universitatea „Ștefan cel Mare” din Suceava, Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu, Universitatea Petrol-Gaze din Ploiești, Universitatea „1 Decembrie 1918” din Alba Iulia, Universitatea din Pitești, Universitatea din Oradea și Universitatea „Valahia” din Târgoviște) este primordială în scopul realizării excelenței în formare și cercetare, optimizării folosirii în comun a resurselor umane, materiale și financiare, precum și pentru identificarea și exploatarea unor noi domenii de educație-formare în care universitățile partenere

prezintă complementaritate. În condițiile unei concurențe tot mai mari dar constructive cu celelalte consorții universitare din România, cu precădere Consorțiul "Universitaria", asigurarea funcționării eficiente a consorțiului "Academica Plus" devine esențială;

- organizarea diferitelor activități de voluntariat și a participării directe și indirecte prin diverse organizații, fie ele studențești sau ONG-uri, la viața publică; astfel, studenții și cadrele didactice ale Universității din Oradea vor avea oportunitatea să ia pulsul mediului în care trăiesc și respectiv, să se implice în diverse proiecte locale și regionale;

- stimularea studenților și cadrelor didactice din UO pentru inițierea și implicarea în proiecte comunitare, de mediu, sociale, turistice etc.;

- înființarea **Centrului de Voluntariat al UO** care va desfășura următoarele activități:

- evaluarea nevoilor de voluntariat ale UO;
- promovarea Universității în mediul preuniversitar și în comunitate;
- implicarea în comunitate prin diverse proiecte;
- tutorarea studenților din anul I de studiu;
- organizarea unor școli de vară pentru elevi și studenți;
- organizarea activităților specifice "Săptămânii Altfel";
- culegerea de date pentru diverse studii;
- organizarea de evenimente și competiții studențești, inclusiv cu implicarea/cooptarea elevilor de liceu;
- evaluarea, înregistrarea și gestionarea resurselor de voluntariat ale UO;
- înregistrarea și certificarea, inclusiv premiarea, activităților de voluntariat;
- alocarea/repartizarea resurselor de voluntariat disponibile prin intermediul târgurilor de voluntariat organizate și prin consiliere specifică;
- instruirea în domeniul voluntariatului;

- consolidarea și îmbunătățirea sistemului de desfășurare a practicii pe bază de acorduri/convenții încheiate între facultăți, organizații de profil și studenți, precum și, după caz, inițierea/consolidarea și dezvoltarea relațiilor durabile cu partenerii din mediul socio-economic implicați în cadrul programelor de practică a studenților;

- încurajarea burselor private, a schimburilor de experiență și a contractelor bazate pe stagii de practică, atât cu marile corporații prezente pe piața locală și regională, cât și cu IMM-urile autohtone și asociațiile patronale;

- dezvoltarea proiectelor și sprijinirea inițiativelor concepute pentru studenți menite să-i pună în contact direct cu entitățile socio-economice care au nevoie de serviciile acestora;

- realizarea unui parteneriat puternic cu comunitatea locală și regională pentru dezvoltarea unei strategii pe termen lung de dezvoltare a resurselor umane înalt calificate în domeniile prioritare (industrie, turism, sănătate, educație și mediu etc.); în acest scop propunem inițierea **Parteneriatului pentru Dezvoltare Locală**, o structură de comunicare și parteneriat între UO și actorii importanți locali și regionali

(primării, consilii județene, alte autorități publice, organizații patronale, ONG-uri, mari angajatori etc.), în cadrul căreia partenerii comunică pentru:

- cunoașterea nevoilor comunității privind calificările profesionale superioare;
- înțelegerea nevoilor/problemelor reciproce;
- utilizarea în comun a unor resurse pentru beneficiu reciproc;
- stabilirea condițiilor și încheierea unor parteneriate bilaterale și multilaterale reciproc avantajoase;

- dezvoltarea parteneriatelor de tip public-privat pentru **Centrul de Transfer Tehnologic** din cadrul UO;

- înființarea **Centrului de Politici și Strategii al Universității din Oradea** – think-tank care să cuprindă specialiști reputați ai UO din domenii corelate politicilor publice (economie, sociologie, științe politice, drept etc.) care să elaboreze strategii viabile pentru toate programele de studiu, analize și puncte de vedere pe diverse probleme locale, regionale sau naționale importante;

- consolidarea participării universității la inițiativele locale și regionale pentru atragerea de finanțări prin fondurile structurale;

- implicarea activă în măsurile propuse prin *Strategia de Dezvoltare Teritorială a României - România policentrică 2035*;

- integrarea Universității în inițiativele majore de cercetare fundamentală și aplicată care decurg din *Strategia Națională de Dezvoltare, Cercetare și Inovare 2014-2020*, precum și conectarea la rețele europene de excelență în cercetare prin programul cadru *Orizont 2020*;

- îmbunătățirea, consolidarea și intensificarea relației Universității cu Alunni UO inclusiv la nivelul IOSUD; prin valorizarea experienței și poziției acestora, Universitatea își poate asigura o comunitate de bază și reprezentativă care poate să participe și să contribuie atât la elaborarea strategiilor de atragere a studenților și de dezvoltare a Universității, cât și să reprezinte cu onoare și demnitate, ca exemple de succes, Universitatea din Oradea; parteneriatul cu Alunni UO va include:

- dinamizarea organizației Alunni UO care va primi sprijin pentru organizarea diverselor activități;
- monitorizarea permanentă a inserției socio-profesionale a absolvenților prin implementarea unei baze de date ce va fi actualizată permanent și prin **crearea Platformei e-Alunni UO** - comunitate virtuală Alunni UO – în cadrul platformei MOODLE a UO;
- suport pentru participarea absolvenților la activitățile curente ale UO, de exemplu, prin reduceri de taxă la înscrierea la un al doilea program de studiu sau la cursuri de formare profesională/programe postuniversitare;

- promovarea disciplinei „Antreprenoriat” și introducerea acesteia în toate planurile de învățământ de la programele de licență sau masterat, cel puțin ca disciplină opțională/facultativă.

III.4. Intensificarea politicii de internaționalizare

Universitatea din Oradea este una dintre cele mai tinere, mai dinamice și mai importante instituții de învățământ superior existente la nivel național, însă deoarece domeniul său de activitate este unul competitiv și plin de provocări, există întotdeauna loc de îmbunătățiri, motiv pentru care internaționalizarea este fundamentală pentru instituția noastră.

Direcții de acțiune propuse:

- îmbunătățirea rating-ului universității în top 20 din România;
- creșterea vizibilității și accesibilității internaționale a UO prin atragerea de studenți străini;
- extinderea colaborărilor cu universități de prestigiu din Europa și pe cât mai mult posibil, din întreaga lume, bazate pe schimburi de experiență, cercetare, dezvoltarea/implementarea de proiecte comune și dezvoltarea de programe de studii de tip double-degree sau multiple-degree;
- participarea și implicarea sporită în structuri/organizații internaționale care vizează domeniul învățământului superior, incluzând asociații, agenții și “think-thank”-uri de prestigiu, care definesc și dezbat continuu provocările, tendințele și direcțiile mediului universitar internațional, iar asocierea universității noastre cu astfel de entități va genera beneficii sustenabile pe termen lung;
- elaborarea unei *Strategii de internaționalizare a UO* viabilă și competitivă, structurată pe patru direcții majore: extinderea dimensiunii internaționale a cercetării științifice; dezvoltarea dimensiunii internaționale a procesului de predare/învățare; dezvoltarea dimensiunii interculturale și plurilingve a Universității; dezvoltarea dimensiunii internaționale a implicării în comunitatea socio-profesională;
- continuarea în mandatul 2016-2020, a procesului de internaționalizare a universității, prin diversificarea activităților specifice, a formelor de promovare a ofertei educaționale în rândul studenților internaționali și prin extinderea colaborării cu instituții care pot facilita internaționalizarea Universității noastre (ambasade și consulate, Academii de Științe, Institutul Cultural Român, universități partenere din străinătate, asociații studențești etc.);
- acordarea unei importante sporite organizării manifestărilor științifice și culturale internaționale și demararea unor noi proiecte și activități menite să contribuie la creșterea vizibilității instituției noastre în plan internațional (se are în vedere aplicarea la proiectul MENCS privind internaționalizarea învățământului superior din România, urmând să participăm la târguri de profil pe mai multe continente; se va consolida colaborarea cu ambasadele României în străinătate și cu corpurile diplomatice ale altor țări acreditate în România; se vor organiza evenimente de anvergură care vor reuni personalități ale întregii lumi, academicieni, ambasadori, diplomați, specialiști recunoscuți în diferite domenii etc.);

- creșterea gradului de deschidere națională și internațională a școlilor doctorale, prin cooptarea în consiliile școlilor doctorale a unor personalități de prestigiu, precum și prin stimularea, inclusiv prin mijloace financiare, a organizării de doctorate în cotutelă cu conducători de doctorat din străinătate, prin creșterea gradului de participare a studenților-doctoranzi la programe de mobilitate internațională și prin creșterea gradului de accesare a fondurilor și granturilor de cercetare externe;
- derularea procedurilor pentru acreditarea programului *An pregătitor – Limba română ca limbă străină* pentru studenții internaționali și intensificarea atragerii studenților străini;
- stimularea schimbului de cadre didactice și cercetători cu instituții de învățământ și cercetare din întreaga lume și susținerea proiectelor de cercetare cu caracter internațional;
- susținerea, în continuare, a participării studenților și cadrelor didactice la programe de studii și stagii în afara țării, ca parte a procesului de internaționalizare, prin Programele ERASMUS+, CEEPUS (Central European Exchange Program for University Studies), Fulbright, TEMPUS, ERISSE (Education Reform Initiative of South Eastern Europe) ș.a.;
- dezvoltarea capacității instituționale a Departamentului de Relații Internaționale al UO și completarea schemei de personal cu persoane competente și profesioniste;
- creșterea numărului de studenți străini care studiază în UO, atât din țările UE, cât și din alte țări (în special din Africa de Nord, Orientul Mijlociu și Asia Centrală și de Sud-Est);
- sprijinirea studenților străini pentru integrarea lor în mediul UO, prin: dezvoltarea unor programe de tutorat, realizate cu sprijinul reprezentanților facultăților și ai studenților; organizarea de întâlniri semestriale cu reprezentanți ai organizațiilor studențești; implicarea în activități extracurriculare și organizarea de evenimente culturale.

III.5. Îmbunătățirea imaginii, creșterea vizibilității și angajamentului față de mediul preuniversitar și comunitatea locală și regională

Repoziționarea UO presupune un set coerent și inovativ de acțiuni de marketing și relaționare publică (PR) - fezabile spre a fi realizate în intervalul 2016-2020 - care să susțină obiectivele strategice asumate. Un concept la fel de important este îmbunătățirea procedeeleor și inițiativelor de recrutare a tinerilor liceeni de la nivel local, județean și regional în vederea unei experiențe în cadrul Universității noastre. Din păcate, una dintre cele mai notabile probleme ale Universității din Oradea relativ la ultimele generații de liceeni este migrarea acestora spre alte centre universitare regionale, cu precădere din Cluj-Napoca, Timișoara sau București. Situația de facto este cauzată nu doar de insuficienta diversificare și flexibilitate a ofertei educaționale, a cercetării sau de implicarea participativă în comunitatea locală, ci și de absența incisivității UO în procesul de promovare și recrutare a elevilor din clasele terminale

ale liceului.

Direcții de acțiune propuse:

- elaborarea unei strategii instituționale de comunicare, promovare și relații publice;
- consolidarea și dezvoltarea unui compartiment specializat care să includă și un centru de informații pentru publicul interesat;
- consolidarea brandului UO pornind de la analiza-diagnostic a imaginii actuale (analiza poziționării, analiza segmentelor de piață, analiza concurenței, analiza SWOT etc.), urmată de rebranding ce va fi implementat prin introducerea unui regulament clar și aplicabil de imagine etc.;
- creșterea gradului de utilizare a rețelelor sociale (Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn etc.) și a ResearchGate, și intensificarea prezenței UO pe acestea;
- restructurarea paginilor web ale UO și ale facultăților pentru a deveni mai prietenoase cu utilizatorii (user-friendly);
- actualizarea, îmbunătățirea și diversificarea informațiilor on-line și a materialelor de promovare, inclusiv în principalele limbi de circulație internațională;
- reactivarea campaniei de promovare „Caravana UO” pentru creșterea acoperirii teritoriale, modernizarea instrumentelor de comunicare folosite și realizarea de alte acțiuni importante: luna de promovare prin televiziunile locale din județele tradiționale de proveniență a studenților și ”Săptămâna Porților Deschise”, în cadrul căreia se va desfășura ”Târgul Facultăților UO”;
- promovarea centrată pe programe de studiu, prin implicarea departamentelor de specialitate și a studenților;
- dezvoltarea unor colaborări profesionale mai strânse cu liceele și colegiile din municipiul Oradea, județul Bihor și județele limitrofe: implicarea în concursurile și olimpiadele școlare; oferirea de stimulente și premii elevilor de elită; organizarea unor concursuri pentru elevi, organizarea unor secțiuni în cadrul sesiunilor științifice studențești care să implice și elevii din licee și printr-o relație de colaborare și de consultări colegiale cu conducerile și cadrele didactice de profil din învățământul preuniversitar, inclusiv cu implicarea activă a Inspectoratelor Școlare;
- promovarea unor acțiuni împreună cu unitățile de învățământ preuniversitar, pentru a face și mai atractivă oferta de programe de studii universitare; se va avea în vedere stimularea participării cadrelor didactice la activitățile profesionale și științifice organizate la nivelul liceelor de specialitate, la olimpiadele și concursurile naționale și la examenele de bacalaureat;
- crearea de grupuri mixte formate din cadre didactice, studenți și Alumni UO care să reprezinte fiecare facultate în parte și să depună eforturi susținute în momente cheie, pentru ca liceenii bihoreni să conștientizeze faptul că Universitatea din Oradea este

pe cale să devină cea mai bună alternativă pentru continuarea studiilor;

- încheierea de parteneriate cu instituții culturale și de artă de la nivel național și internațional pentru organizarea de evenimente comune și promovare reciprocă;

- realizarea și promovarea unor elemente de identitate vizuală pentru comunitatea UO și publicul larg; în acest context, în cadrul librăriei reînființate în UO, se vor comercializa inclusiv produse personalizate cu elementele de identitate vizuală ale Universității;

- monitorizarea continuă a imaginii Universității în rândul diferitelor categorii de public-țintă (liceeni, angajatori, absolvenți, studenți, cadre didactice, parteneri etc.);

- acordarea de sprijin pentru creșterea vizibilității internaționale a publicațiilor UO, inclusiv prin promovarea produselor Editurii UO în cadrul târgurilor naționale și internaționale de profil;

- inițierea demersurilor pentru includerea clădirilor reprezentative ale UO într-un circuit turistic al municipiului Oradea;

- păstrarea bunelor cutume și extinderea colaborării cu partenerii constanți ai Universității (instituții de stat, agenți economici, instituții ale administrației locale, regionale și naționale, inspectorate școlare județene etc.), dar și cu înalte foruri, precum: Academia Română, Institutul Cultural Român, corpul diplomatic acreditat în România etc.

III.6. Consolidarea culturii organizaționale

Consolidarea culturii organizaționale este esențială pentru recunoașterea, dezvoltarea, stimularea și valorizarea resursei umane proprii Universității noastre.

Direcții de acțiune propuse:

- implementarea unei culturi instituționale care să fie fundamentată pe principiile și valorile caracteristice educației permanente, pentru viitor, educației centrate pe student, parteneriatului educațional, antreprenoriatului, responsabilității sociale, meritocrației, egalității de șanse, diversității, integrității, calității și excelenței;

- implementarea unui management bazat pe obiective, bugete și indicatori, care să promoveze creativitatea, lucrul în echipă, colegialitatea, încrederea în oameni, autodirijarea și un nivel ridicat de responsabilitate;

- încurajarea și recunoașterea contribuțiilor și meritelor membrilor comunității noastre academice ca rezultat al activităților desfășurate;

- oferirea de noi oportunități de dezvoltare profesională și de educație permanentă cu sprijinul CECDRU;

- transformarea Universității într-un pol de excelență la nivel regional și Euro-regional, prin generarea și transferul de cunoaștere cu impact direct asupra calității mediului socio-economic;
- monitorizarea activităților de cercetare și a indicatorilor care constituie baza de ierarhizare a universităților, care va reprezenta o preocupare continuă și se va operaționaliza prin înființarea unui **Birou de Scientometrie**;
- consolidarea școlilor doctorale existente și înființarea de școli doctorale pe noi domenii cu conducători de doctorat performanți, prin:
 - o încurajarea și sprijinirea cadrelor didactice în vederea obținerii atestatului de abilitare și acordarea de prioritate la promovare pe post pentru cadrele didactice cu gradul de lector/șef lucrări sau conferențiar, în vederea creșterii gradului de dezirabilitate a obținerii calității de conducător de doctorat la Universitatea din Oradea;
 - o cooptarea, pe lângă cadrele proprii, a unor cadre didactice valoroase din alte universități, capabile să genereze valoarea adăugată pentru IOSUD Universitatea din Oradea;
- acordarea unor sporuri de performanță, din venituri proprii, personalului didactic, personalului didactic auxiliar și nedidactic, cu rezultate profesionale meritorii, în limitele legii și a resurselor financiare disponibile;
- asigurarea formării continue a angajaților:
 - o în cadrul modulelor de formare continuă dezvoltate de facultățile universității, la care angajații universității vor avea acces prioritar;
 - o în cadrul unor module de formare dezvoltate cu finanțare nerambursabilă prin POCU, pentru care conducerea Universității va demara în termenul cel mai scurt o analiză a nevoilor de formare profesională;
- asigurarea condițiilor optime pentru desfășurarea activităților specifice cadrelor didactice, cercetătorilor, studenților, personalului didactic auxiliar și nedidactic;
- crearea unui climat de muncă prietenos și colegial, în cadrul căruia cadrele didactice, cercetătorii și studenții să fie tratați cu respect de către celelalte categorii de angajați ai universității noastre (se impune schimbarea atitudinii unor angajați față de profesori și studenți);
- promovarea și acordarea gradațiilor de merit și a sporurilor salariale cadrelor didactice, cercetătorilor, personalului didactic auxiliar și nedidactic și personalului tehnico-administrativ pe criterii de performanță specifice, adaptate fiecărei categorii de personal;
- îmbunătățirea veniturilor cadrelor didactice prin descentralizarea bugetelor programelor de masterat și stabilirea unui quantum optim pentru plata cu ora;
- stimularea performanțelor cadrelor didactice și de cercetare, prin suportarea costurilor deplasărilor și a taxelor de participare la conferințe internaționale ce asigură publicarea în reviste/proceedings indexate Thomson Reuters, în limita

fondurilor alocate;

- creșterea transparenței în cadrul procesului de participare a membrilor comunității la proiectele cu finanțare europeană nerambursabilă obținute de universitate;

- realizarea unei structuri optime de personal la nivelul Universității și stimularea manifestării unui comportament profesionist al personalului didactic-auxiliar și nedidactic;

- eficientizarea comunicării interne prin realizarea de întâlniri periodice, cel puțin anuale/trimestriale, ale conducerii Universității/facultății cu cadrele didactice din departamentele fiecărei facultăți, care vor avea drept scop centralizarea problemelor curente în vederea soluționării lor, precum și transmiterea și discutarea principalelor acțiuni/decizii avute în vedere/luate de Consiliul de Administrație;

- finanțarea, cu precădere din fonduri nerambursabile, a unor programe de mobilități pentru cadrele didactice, în vederea actualizării cunoștințelor transmise studenților și îmbunătățirii metodelor de predare;

- realizarea anuală a unui studiu cu privire la satisfacția angajaților în vederea valorificării și integrării rezultatelor acestuia în managementul universitar;

- întreprinderea unor demersuri care să conducă la creșterea cu prioritate a numărului de locuri bugetate alocate UO de către ministerul de resort, alături de creșterea ponderii locurilor bugetate alocate UO în totalul locurilor bugetate din învățământul superior românesc;

- alocarea locurilor la doctorat astfel încât să fie orientate preponderent spre dezvoltarea unei cariere în cercetare și asigurarea pregătirii unui număr suficient de mare de specialiști cu titlul de doctor pentru cât mai multe domenii, cu scopul ridicării nivelului de competitivitate a regiunii și țării;

Trebuie avut în vedere faptul că în anul 2016 va începe implementarea unui nou proiect strategic al ARACIS, împreună cu Banca Mondială, care va furniza o nouă metodologie de evaluare a programelor de studiu, dar și o nouă clasificare a universităților și ierarhizare a programelor de studiu. În acest context, se impune discutarea cu întreaga comunitate academică a viitorului **model privind resursa umană**, motiv pentru care, alături de **politicile strategice urmărite pentru atragerea, motivarea și valorizarea resursei umane** prezentate anterior, conducerea UO va avea în vedere:

- accesarea fondurilor de dezvoltare instituțională și pentru situații speciale aflate la dispoziția ministerului de resort;

- diversificarea surselor de venituri în vederea motivării personalului prin măritri salariale anuale de cel puțin 10% în medie pe universitate, cu respectarea prevederilor legale în domeniul salarizării;

- acordarea tichetelor de masă pentru întregul personal (gradual, începând cu anul

universitar 2016-2017);

- creșterea tarifelor pentru activitățile salarizate în regim de plata cu ora;
- menținerea în universitate și stimularea personalului tânăr (asistenți, șefi lucrări/lectori) cu rezultate semnificative în activitatea didactică sau de cercetare prin asigurarea pentru aceștia a cel puțin 33% gradații de merit și minim 50% din fondul anual de măriti salariale;
- continuarea întâlnirilor semestriale ale conducerii UO cu colectivele fiecărei facultăți, în vederea obținerii unui feedback cât mai consistent și reglării astfel, a actului decizional;
- asigurarea/menținerea unui cadru stimulat, prin susținerea financiară - din linia de credit sau din veniturile proprii - a proiectelor de CDI și prin reducerea normei didactice proporțional cu excelența în cercetare;
- dezvoltarea capacității de cercetare a colectivelor universității prin menținerea în activitate, chiar și după pensionare, prin contracte pe durată determinată și timp parțial de lucru, a cadrelor didactice și cercetătorilor cu experiență și cu rezultate deosebite demonstrate de-a lungul carierei.

III.7. Parteneriatul strategic cu studenții

Studenții sunt membri cu drepturi depline ai comunității academice, care trebuie să fie consultați permanent și să fie încurajați să participe activ la asigurarea unui management performant al universității noastre, ca parteneri egali ai managementului universitar. Studenții reprezintă interesul și scopul existenței Universității, menirea acesteia de a crea cunoaștere și de a o transfera către ei și astfel, către viitor.

Realizarea obiectivelor Universității presupune un stil de management flexibil, transparent și participativ. Din acest punct de vedere, subliniem și rolul studenților, ca parte a comunității academice, reprezentată prin studenții aleși în structurile de conducere (Senatul UO și consiliile facultăților) și prin organizațiile studențești legal constituite, în creșterea performanței manageriale în universitate, aceștia având posibilitatea și fiind încurajați să-și expună și să-și susțină propriile idei și proiecte.

O prioritate în managementul academic o va reprezenta colaborarea permanentă cu studenții, ca parteneri strategici ai Universității, în scopul creșterii calității vieții și creării de oportunități pentru dezvoltarea personală și profesională a acestora, în vederea integrării active și profesionale în societate.

Direcții de acțiune propuse:

- **Îmbunătățirea infrastructurii pentru serviciile și activitățile studențești prin:**
 - o realizarea anuală a unor investiții consistente în renovarea și dotarea căminelor studențești, inclusiv cu aparate electrocasnice și obiecte de

cazarmament; se va realiza o inventariere a spațiilor de cazare existente și se va stabili împreună cu reprezentanții studenților, o prioritizare a investițiilor în funcție de necesitățile primordiale ale studenților și de resursele financiare disponibile;

- implementarea unui program complex de tip unipass / studcard care să confere studenților Universității din Oradea acces cu tarif redus în locații de cultură și divertisment (teatru, muzeu, filarmonică, bowling, cinema), dar și bilete la tarife reduse pe mijloacele de transport în comun la nivel local;
- extinderea posibilităților de desfășurare a unei activități sportive, prin introducerea înotului ca materie opțională la ora de sport, precum și înființarea – eventual, în parteneriat cu autoritățile locale - unui sistem de închiriere de biciclete în campusul Universității, la tarife preferențiale, destinat exclusiv studenților și profesorilor;
- dinamizarea vieții studentești prin dezvoltarea *Student's Place* ca locație de petrecere a timpului liber;
- construirea în campus, a unui bazin acoperit de înot;
- inițierea creării în parteneriat cu autoritățile locale, a proiectului *Hub studentesc/Casă de cultură a studenților*) și asigurarea unui buget consistent la nivelul acestuia în vederea finanțării unor activităților extra-curriculare, artistice, culturale și sportive;
- asigurarea accesului gratuit pentru studenți la locurile de parcare din incinta universității și negocierea cu Primăria și Consiliul Local al Municipiului Oradea a introducerii unor gratuități pentru parcarile publice din locațiile Universității din Oradea;

- Implementarea unor politici de incluziune socială, de sprijin pentru studenții aflați în dificultate și de îmbunătățire a condițiilor sociale ale acestora:

- diversificarea și continuarea acordării unor facilități financiare pentru studenții cu probleme sociale, cu scopul de a-i sprijini în desfășurarea unei activități de pregătire profesională performante și pentru a preveni/evita abandonul școlar;
- finanțarea din venituri proprii a unor burse sociale și suplimentarea cu minim 30 de lei a tuturor burselor acordate în UO; acordarea unor burse speciale în cuantum de 75%, 50%, 25% din valoarea taxei de studiu primilor 3 studenți cu taxă, la programele de studii la care abandonul poate determina pierderea de locuri bugetate;
- implicarea UO în proiectul coordonat de Banca Mondială prin care se poate acorda, în următorii 4 ani, sprijin financiar studenților cu nevoi sociale, în vederea scăderii abandonului universitar;
- înființarea unor centre de învățare, pentru reducerea abandonului universitar, în concordanță cu nevoile studenților, care ar putea fi utilizate și pentru sprijin în învățare pentru elevii din preuniversitar la susținerea examenelor naționale;
- proiectarea, adoptarea și generalizarea unui **sistem de mentorat/tutorat** pentru studenții din anul I, pentru cei cu dificultăți de învățare și pentru cei din categorii defavorizate:
 - a. activitatea de mentorat și tutorat va fi inclusă în fișele de post ale personalului didactic și reglementată clar;
 - b. activitatea de mentorat și tutorat se va realiza în cooperare cu *Centrul de Consiliere și Servicii privind Cariera* al UO;

- c. activitatea de mentorat/tutorat va include și voluntari din universitate (studenți cu experiență - de ex. doctoranzi, masteranzi) sau din afara acesteia;

- Suport pentru dezvoltare personală și o experiență studențească plenară:

- implicarea fermă, pe lângă dezvoltarea profesională a studenților, în dezvoltarea personalității acestora având în vedere amplificarea numărului și calității activităților extra-curriculare, a celor artistice, culturale și sportive;
- sprijinirea oricăror inițiative studențești, de grup sau individuale, care contribuie la creșterea performanțelor lor profesionale și la îmbunătățirea condițiilor de viață oferite de universitate;
- stimularea participării studenților, masteranzilor și doctoranzilor la manifestări științifice și culturale de prestigiu, pe plan național și internațional, inclusiv prin constituirea în grupuri mixte de cercetare interdisciplinară și transcurriculară, prin elaborarea de proiecte antreprenoriale, firme de exercițiu etc., și înscrierea acestora în competiții de profil;
- susținerea logistică și, în măsura posibilităților, și financiară, a evenimentelor/manifestărilor științifice cu tradiție, în special a celor care implică și creșterea vizibilității instituționale în plan național și internațional;

- Creșterea implicării studenților în managementul universitar:

- asigurarea de către Conducerea UO a unui cadru organizatoric adecvat pentru intensificarea dialogului cu absolvenții noștri și cu angajatorii lor, cu studenții și cu familiile lor, cu elevii și cu profesorii din mediul preuniversitar, astfel încât să înțelegem cât mai bine nevoile și așteptările acestora;
- stimularea implicării mai active a studenților, absolvenților și reprezentanților angajatorilor din domeniu în comisiile de elaborare, analiză, actualizare și modificare a ofertei educaționale;
- consultarea periodică a studenților și asigurarea accesului lor la elaborarea deciziilor care îi privesc;
- sprijinirea activității reprezentanților aleși ai studenților, a asociațiilor studențești și a Asociației „Alumni UO”, precum și a proiectelor acestora pentru comunitatea universitară și cea regională;

- Sprijinirea integrării pe piața muncii:

- dezvoltarea activității *Centrului de Consiliere și Servicii privind Cariera* al UO prin creșterea numărului de angajați și îmbunătățirea serviciilor oferite (dezvoltarea parteneriatului cu centrele de carieră ale instituțiilor de învățământ preuniversitar pentru oferirea de sprijin liceenilor în alegerea corectă a traseului educațional, consilierea unui număr cât mai mare de studenți, organizarea de evenimente de carieră - se vor organiza adunări generale semestriale ale studenților din universitate și o dezbatere cu studenții anilor terminali de la programele de licență privind perspectivele continuării studiilor la programele de masterat);
- sprijinirea companiilor care doresc să investească pe plan local și regional și care asigură locuri de muncă absolvenților noștri;
- intensificarea acordurilor de internship cu principalii actori economici locali și regionali;
- asigurarea unui buget consistent la nivelul *Căminului de cultură a studenților* în

vederea finanțării tuturor activităților extra-curriculare, artistice, culturale și sportive;

- o introducerea în curriculum a disciplinei "Antreprenariat", pentru dezvoltarea spiritului antreprenorial în rândul studenților (fie și doar ca disciplină opțională sau facultativă);
- o asigurarea competențelor de comunicare de specialitate în limbi străine de circulație internațională, inclusiv prin organizarea de cursuri gratuite pentru studenții UO pentru învățarea limbilor: engleză, franceză, germană, chineză, spaniolă și rusă;

- Susținerea și promovarea studenților performanți prin:

- o acordarea burselor de excelență din bugetul propriu al UO;
- o dezvoltarea unor programe de pregătire profesională destinate studenților de excepție, inclusiv pentru stimularea potențialului creativ al acestora, prin folosirea unor metode și instrumente de „antrenament” creativ;
- o inițierea unor campanii de promovare a studenților de excepție și a performanțelor acestora, prin burse pentru activitate didactică, științifică, cultural-artistică și sportivă, precum și mediatizarea rezultatelor acestora;
- o decontarea deplasărilor studenților la manifestări științifice în țară și străinătate, la concursuri/competiții studențești și/sau târguri și expoziții pe bază de concurs de proiecte.

III.8. Modernizarea și dezvoltarea infrastructurii și îmbunătățirea capacității de finanțare

Desfășurarea în condiții optime a activităților didactice și de cercetare poate fi asigurată printr-o bună gestionare și dezvoltare a infrastructurii Universității și prin asigurarea finanțării corespunzătoare a acestor activități. Principalele acțiuni ce vizează modernizarea și dezvoltarea infrastructurii și îmbunătățirea capacității de finanțare a universității pentru perioada 2016 – 2020, sunt următoarele:

- auditarea financiară a diverselor servicii ale UO (Gaudeamus, cămine, cantină, editură, stațiuni pomicole etc.) și identificarea de soluții fezabile pentru fiecare caz problematic (principiu aplicat: $\text{profit} \geq 0$);

- utilizarea, în condiții de eficiență maximă, a infrastructurii, prin optimizarea și eficientizarea alocării spațiilor disponibile pentru desfășurarea, în cele mai bune condiții (inclusiv cu respectarea standardelor ARACIS), a activităților specifice și pentru asigurarea unor venituri suplimentare la bugetul UO;

- îmbunătățirea accesului la internet și tehnologia informației (IT);

- dezvoltarea și implementarea la nivelul UO, a unui sistem transparent de înmatriculare, gestionare și monitorizare a studenților și absolvenților, prin intermediul sistemelor informatice proprii (UNIWEB), conectate la sistemele naționale integrate (Registrul Matricol Unic);

- dezvoltarea platformelor online pentru activități didactice și administrative;

- asigurarea procesului de modernizare a tehnologiilor didactice prin înnoirea tehnicii de calcul, a serverelor și logisticii necesare desfășurării optime a activității din universitatea noastră;

- finalizarea lucrărilor de investiții, modernizarea clădirilor prin atragerea de investiții private (Amfiteatrele și sălile de curs vor prelua numele companiilor care au contribuit la renovarea acestora) și prin proiecte finanțate din fonduri structurale (de ex., POR);

- îmbunătățirea semnificativă a bazei materiale a UO prin construcția unui centru de conferințe, a unui centru multifuncțional (pentru activități ale organizațiilor studentești) etc.; identificarea de terenuri (de ex., în Campus 2) disponibile și construcția unui nou campus cu finanțare nerambursabilă prin POR, care să cuprindă cel puțin următoarele:

- un centru de conferințe (o sală mare 300-400 locuri și cel puțin 4 săli mai mici);
- un centru multifuncțional (pentru activități studentești etc.);
- un centru multimedia - cu sală pentru videoconferință;
- 2-3 cămine studentești (cel puțin 800 locuri de cazare);

- modernizarea generală a căminelor studentești, prin creșterea gradului de confort: reabilitarea termică, înnoirea mobilierului, recondiționarea spațiilor de cazare, reducerea numărului de studenți locatari ai unei camere, îmbunătățirea securității accesului în cămine ș.a.;

- înființarea **Departamentului de Management al Proiectelor** care să elaboreze/ furnizeze consultanță pentru cererile de finanțare și implementarea proiectelor; experții acestui Departament vor fi incluși în echipele de management ale proiectelor finanțate cu fonduri nerambursabile, vor asigura training de specialitate pentru personalul din universitate și contra-cost, altor persoane/organizații din afara universității;

- continuarea asigurării fondurilor necesare pentru cofinanțarea și prefinanțarea proiectelor cu finanțare din fondurile europene nerambursabile, condiționată de prioritizarea transparentă a acestora pe obiective strategice;

- crearea și dezvoltarea parteneriatelor de tip public-privat pentru finanțarea unor obiective de investiții necesare bunei desfășurări a activității Universității noastre;

- introducerea graduală a standardelor de cost în vederea reducerii aparatului birocratic și stimulării emulației între membrii comunității academice ca urmare a existenței unor criterii egale de încărcare și recompensare;

- atragerea unor venituri suplimentare din fonduri publice și private pentru finanțarea activității de cercetare, ce vor fi gestionate de fiecare centru de cercetare și utilizate în scopul creșterii veniturilor salariaților și dotării cu echipamente moderne de cercetare;

- înființarea unei societăți comerciale (SRL) pentru valorificarea output-urilor universității – după modelul Facultății de Medicină și Farmacie (SRL pentru stomatologie), creându-se astfel premisele pentru a finanța cercetarea aplicativă prin propriile rezultate - de la cesionarea brevetelor, microproducție, până la furnizarea de educație în regim corporatist și respectiv, la furnizarea de consultanță în vederea autorizării, acreditării sau depunerea de proiecte europene;
- înființarea unei fundații a UO prin care, pe de o parte, Universitatea să poată derula contracte cu mediul socio-economic în condiții flexibile și pe de altă parte, să poată beneficia de donații și să poată organiza evenimente etc.; de asemenea, se poate contribui la creșterea veniturilor Universității prin direcționarea către această entitate a donațiilor (de exemplu, a celor 2% din impozitul pe venit etc.).

III.9. Îmbunătățirea serviciilor administrative

Universitatea din Oradea este unul dintre cei mai importanți angajatori la nivel local, dar și una dintre organizațiile regionale cu cel mai valoros patrimoniu. Având în vedere aceste aspecte, este vital să se asigure, pe lângă sustenabilitatea financiară a Universității, și dezvoltarea continuă și eficientă a acesteia din punct de vedere administrativ.

Direcții de acțiune propuse:

- implementarea unui program de management performant al resursei umane, care să acopere toate serviciile administrative ale Universității;
- revizuirea aplicării procedurilor administrative și a responsabilităților punctuale ale personalului auxiliar și administrativ;
- reorganizarea administrației universitare și îmbunătățirea radicală a comunicării interdepartamentale și a calității serviciilor administrative pentru personalul didactic, de cercetare și pentru studenți;
- îmbunătățirea sistemului instituțional informatizat conectat Registrului Matricol Unic (național) al studenților (RMU) și Registrului de Personal al Universității (RPU);
- îmbunătățirea gestionării patrimoniului construit, finalizarea imobilelor deja proiectate și a investițiilor în derulare, precum și elaborarea unui sistem de gestionare logistică și de îmbunătățire a dotării laboratoarelor;
- reducerea cheltuielilor în administrație și servicii, fără afectarea funcționalității sau creșterea birocrăției;
- dezvoltarea unui personal administrativ înalt profesionalizat, creativ, loial instituției, onest, cooperant și sinergic cu corpul academic;
- angajarea cu responsabilitate a întregii comunități academice în exploatarea rațională a patrimoniului instituției;

- fluidizarea circuitului documentelor și eficientizarea activităților, dar fără a se face rabat la calitate și la respectarea prevederilor legale;
- introducerea unui **sistem electronic de gestiune a documentelor generalizat**: registratură electronică la UO și la facultăți; comunicare exclusiv electronică a documentelor și arhivă electronică.

III.10. Promovarea unui management universitar de excelență, participativ și transparent

Excelența în managementul universitar presupune în primul rând, resurse umane cu o foarte bună pregătire profesională, o gestionare eficientă a resurselor financiare și materiale, realizarea unei comunicări corecte, eficiente și eficace, atât pe verticală, cât și pe orizontală, în concordanță cu obiectivele manageriale și organizaționale, o viziune corectă asupra importanței și rolului universității în comunitatea locală și regională.

Managementul Universității din Oradea va acționa pentru creșterea prestigiului instituțional prin demersurile salariaților săi, gândite atât la nivel individual, cât și colectiv, și va respecta legislația țării, Carta universitară și alte regulamente aprobate de Senatul UO.

Rectorul reprezintă membrii comunității academice și are obligația asumată de a acționa pentru atingerea intereselor și obiectivelor acesteia. **Rectorul este cel care va trebui să implementeze programul managerial ales de comunitatea academică a Universității din Oradea, pentru comunitate și alături de întreaga comunitate.** Rectorul își propune ca toate deciziile să fie bazate pe transparență, participare și performanță.

Principalele direcții de acțiune privind promovarea excelenței și a unui management participativ și transparent, pentru perioada 2016-2020, sunt următoarele:

- actualizarea *Planului Strategic de Dezvoltare al Universității din Oradea* pentru perioada 2016-2020, cu extinderea obiectivelor până la nivelul anului 2025, și adaptarea/corelarea acestuia cu noile tendințe din mediul academic românesc și european;
- promovarea și încurajarea următoarelor acțiuni: dialogul permanent cu oamenii și respectul față de opinia fiecăruia; stimularea inițiativelor personale și ale colectivelor; creșterea răspunderii fiecăruia pentru activitatea și opinia sa; respectul față de deciziile entităților colective subordonate; respectul pentru munca acelor colegi aflați la o vârstă venerabilă și reconsiderarea atitudinii față de pensionari și profesorii emeriți; încurajarea activității cadrelor didactice și cercetătorilor tineri, respectarea dreptului de proprietate intelectuală ș.a.;
- promovarea unui sistem de management universitar bazat pe obiective, bugete și

indicatori de excelență, corelat cu motivarea diferențiată a personalului, în funcție de rezultatele obținute;

- încurajarea, stimularea și promovarea aplicării principiilor și valorilor eticii academice de către comunitatea UO;

- constituirea unei echipe de prorectori, cu consultarea Senatului universitar, ținând cont de competențele și prestigiul profesional al cadrelor didactice pentru fiecare domeniu vizat, precum și de recomandarea fiecărei facultăți;

- stabilirea de obiective măsurabile prin indicatori de excelență cuantificabili pentru prorectori și decani;

- întărirea încrederii în conducerea UO prin asigurarea unei comunicări eficiente între echipa de management și comunitatea academică, prin asigurarea transparenței deciziilor luate de Consiliul de Administrație și prin asigurarea condițiilor optime de muncă pentru toți membrii comunității academice;

- stimularea și sprijinirea organizării unor programe de pregătire și perfecționare continuă și a unor activități de tip team-building la nivelul colectivelor Universității noastre;

- diminuarea considerabilă, până la eliminare, a birocrăției managementului administrativ (birocrăția este generată de lipsa de obiective cuantificabile și implicit, de lipsa răspunderii pentru rezultatele prestației fiecăruia);

- asigurarea unui echilibru între instrumentarul metodologic managerial și birocratizare, pornind de la faptul că orice exces în aceste direcții poate determina limitarea autonomiei decizionale și operaționale a individului și/sau a colectivelor, culminând cu neasumarea sau pasarea responsabilității;

- flexibilizarea și simplificarea structurii organizatorice a universității, în special în zonă administrativă, prin găsirea unui echilibru numeric între personalul didactic și personalul administrativ, acesta din urmă fiind prestator de servicii pentru educație și cercetare;

- întărirea și profesionalizarea compartimentului juridic prin angajarea de specialiști și transformarea acestuia în direcție, care să includă și componenta de elaborare a regulamentelor, metodologiilor și procedurilor interne;

- reorganizarea și profesionalizarea serviciului de achiziții publice și de urmărire a execuției contractelor;

- profesionalizarea direcției economice și general-administrative prin ocuparea funcțiilor de conducere de către persoane competente, cu experiență și după caz, angajarea de specialiști în domeniu;

- promovarea unei colaborări transparente, colegiale și constructive cu Senatul UO;

- îmbunătățirea *Regulamentului privind funcționarea Consiliului de Administrație*, cu precizarea clară a drepturilor și obligațiilor membrilor acestuia și a procedurilor ce trebuie respectate pentru realizarea documentelor înaintate acestuia spre aprobare;
- elaborarea fișelor de post ale personalului UO pentru a răspunde cerințelor unui management academic ce are la bază obiective, atribuții, competențe, responsabilități și indicatori de excelență;
- asigurarea respectării și aplicării principiului egalității de șanse pentru toți membrii comunității universitare și asigurarea oportunităților de promovare pe baze meritocratice;
- aplicarea sistemului „ușilor deschise” și a programului liber de audiențe pentru membrii Consiliului de Administrație;
- promovarea dialogului între Consiliul de Administrație și personalul didactic auxiliar și nedidactic, prin organizarea de întâlniri anuale în care salariații să-și prezinte problemele cu care se confruntă;
- asigurarea transparenței decizionale;
- crearea unui sistem informațional eficient de comunicare și control care să permită consultarea permanentă a angajaților și studenților;
- extinderea și modernizarea infrastructurii informaționale existente pentru asigurarea unui flux liber de date și cunoștințe care să contribuie la îmbunătățirea activității administrative și a managementului academic;
- descentralizarea unor decizii, până la nivelul departamentelor;
- stabilirea de obiective fezabile și realiste, cu indicatori de rezultat cuantificabili și măsurabili;
- implementarea unui sistem de management academic strategic, competitiv, operațional și deschis la nou;
- promovarea unui sistem eficient de comunicare managerială, cu scopul facilitării punerii în acord a execuției cu obiectivele și respectiv, a rezultatelor, cu planificarea;
- îmbunătățirea fluxurilor de comunicare internă și afirmarea identității instituționale, inclusiv prin pagina de web a Universității;
- alocarea mai eficientă și echitabilă a resurselor în interiorul Universității, cu accent pe susținerea interdisciplinarității și pe respectarea priorităților instituționale;
- administrarea cu responsabilitate și chibzuință a resurselor Universității, bazată pe obiective strategice, în acord cu misiunea și obiectivele instituționale;

- promovarea și stimularea interesului comunității academice pentru utilizarea tehnologiilor informaționale (IT) avansate în procesul de educație, în cercetarea științifică și în administrație;
- asigurarea excelenței managementului universitar prin îmbunătățirea calității și coerenței structurilor instituției și a programelor operaționale;
- asigurarea excelenței managementului resurselor umane prin atragerea, menținerea, dezvoltarea și motivarea resurselor umane bine pregătite;
- asigurarea accesului la cursuri de management universitar obligatorii pentru toți cei care ocupa funcții executive.



IV. ȚINTELE DE EXCELENȚĂ ALE UNIVERSITĂȚII DIN ORADEA PENTRU PERIOADA 2016–2020

Pentru atingerea obiectivelor strategice propuse în prezentul plan managerial, Universitatea din Oradea are obligația de a acționa, concomitent și cu succes, pe mai multe planuri, astfel încât să poată face față competiției, să demonstreze ambiție și angajament în misiunea asumată, să devină robustă și să fie pregătită pentru evoluție și provocările inerente societății contemporane.

Ca urmare, pentru perioada 2016-2020, Universitatea din Oradea trebuie să-și asume următoarele **ținte de excelență**:

1) Excelența profesională a corpului universitar - impune creșterea calității și a numărului de cadre universitare în domeniile identificate ca fiind de importanță strategică pentru Universitate. Totodată, ea înseamnă:

- atragerea de noi talente și păstrarea cu prioritate a celor existente;
- asigurarea unor posibilități de venituri proporționale cu contribuția la asigurarea excelenței Universității;
- crearea unor oportunități pentru mai multă deschidere, mai mult dialog și mai multă colaborare interdisciplinară;
- identificarea unor metode de stimulare și sprijinire a corpului academic pentru a-i permite să se concentreze și să fie productiv în domeniile academice de excelență.

2) Excelența educațională - impune creșterea calității și a numărului de programe universitare de studiu în domeniile identificate ca fiind de importanță strategică pentru Universitate, concomitent cu creșterea numărului de studenți la toate ciclurile de învățământ universitar. Totodată, ea înseamnă:

- crearea și dezvoltarea unei culturi care susține predarea și învățarea creativă;
- întărirea și încurajarea structurilor care promovează inovația pedagogică;
- promovarea unei experiențe educaționale unificate și coerente la nivelul studenților din toate Facultățile;
- creșterea impactului educațional al oportunităților de studiu și participarea la schimburi de experiență în străinătate, inclusiv prin utilizarea la maxim a oportunităților oferite, atât studenților, cât și personalului angajat, prin programul european Erasmus+;
- promovarea sănătății și a stării de bine a studenților și a profesorilor, ca o condiție primordială pentru excelență;
- creșterea eforturilor pentru a atrage studenți competitivi;
- demararea unor programe profesionale pre- și post-absolvire, cu sprijinul mediului socio-economic, care să conducă la obținerea rapidă a unor oferte de angajare;
- stabilirea, în parteneriat cu autoritățile locale și regionale, a domeniilor viitoare de dezvoltare și/sau a celor de interes pentru investitori și adaptarea ofertei educaționale în concordanță cu acestea.

3) Excelența în cercetare și inovare - impune creșterea calității și prestigiului producției științifice și rezultatelor cercetării în domeniile identificate ca fiind de importanță strategică pentru Universitate, concomitent cu creșterea numărului de școli doctorale în noi domenii de știință. Totodată, ea înseamnă:

- creșterea numărului facultăților și a departamentelor de prestigiu în domeniile lor academice;
- încurajarea cercetării inter-disciplinare;
- promovarea, în colaborare cu autoritățile locale și regionale, a unor programe de cercetare la cerere, ori cu aplicabilitate imediată;
- atragerea de fonduri diverse pentru finanțarea programelor de cercetare.

4) Excelența în cadrul comunității - impune creșterea calității angajamentului public al Universității din Oradea, ca parte integrantă a comunității și a urbei care a creat-o. Totodată, ea semnifică că:

- prezența transformativă a Universității din Oradea în comunitatea locală și regională va deveni o realitate cotidiană;
- impactul în comunitate al Universității noastre se va realiza pe baza unor evaluări riguroase și sistematice;
- rezultatele cercetării realizate de noi și ale angajamentului nostru public vor fi benefice pentru Oradea și pentru regiunea noastră, inclusiv în plan transfrontalier.

5) Excelența angajaților – impune faptul că toți angajații Universității trebuie să contribuie pozitiv la asigurarea unor experiențe reușite ale studenților săi. Totodată, ea semnifică că:

- Universitatea din Oradea trebuie să redevină un loc de muncă dezirabil și atractiv pentru potențialii profesioniști în educație și cercetare;
- Universitatea din Oradea trebuie să redevină un angajator exemplar pentru **toți** angajații săi și respectiv, un model de dedicație și angajament față de comunitatea internă și externă ei, la nivelul întregii regiunii;
- angajații Universității trebuie să poată beneficia de programe de training și de perfecționare.

Toate aceste obiective ne arată faptul că Universitatea din Oradea are obligația în viitorul mandat, de a acționa concomitent și cu succes pe mai multe planuri, astfel încât să poată face față competiției, să demonstreze ambiție pentru autodepășire și autodeterminare pe drumul spre excelență, să devină robustă și să fie pregătită pentru evoluție și pentru a răspunde operativ, competent și profesionist provocărilor și cerințelor crescânde ale societății contemporane.

V. RESURSELE ȘI INDICATORII DE MĂSURARE A EXCELENȚEI UNIVERSITĂȚII DIN ORADEA ÎN PERIOADA 2016–2020

Pentru atingerea dezideratelor și obiectivelor strategice propuse în prezentul plan managerial, se are în vedere resursa umană, infrastructura și resursele financiare disponibile.

Din perspectiva resursei umane, considerăm că structura organizatorică a Universității din Oradea trebuie adaptată exigențelor asigurării unui management universitar performant, participativ și transparent. Ca urmare, în perioada 2016-2020, avem în vedere menținerea cadrelor didactice existente, creșterea numărului de cadre didactice asociate (specialiști din organizațiile socio-economice publice și private) și alocarea activităților aplicative studenților doctoranzi finanțați de la buget.

În ceea ce privește infrastructura, pentru mandatul 2016-2020 considerăm că Universitatea din Oradea trebuie să aibă ca prioritate modernizarea și utilizarea eficientă a infrastructurii de care dispune în prezent și finalizarea obiectivelor de investiții demarate deja. De asemenea, este important să mobilizeze resurse financiare pentru noile obiective de investiții propuse în prezentul plan managerial.

Resursele financiare ale Universității din Oradea previzionate pentru anul 2016 sunt în valoare de **100.493.267,00 lei**, din care:

- Venituri din finanțarea instituțională realizată de către ministerul de resort pentru studenții de la programele de licență, masterat și doctorat: 40.454.411,00 lei;
- Venituri proprii obținute din taxe și activități desfășurate de instituțiile de învățământ superior: 35.000.000,00 lei;
- Alte venituri proprii + donații și sponsorizări: 4.015.000,00 lei;
- Venituri din proiecte cu finanțare din fonduri externe nerambusabile (FEN) POSTADERARE: 5.500.000,00 lei;
- Venituri din activitatea de cercetare științifică, proiectare, consultanță și expertiză: 2.500.000,00 lei;
- Alocații de la bugetul de stat cu destinație specială: 11.563.856,00 lei, din care:
 - *reparații capitale*: 0 lei;
 - *subvenții pentru cămine și cantine*: 1.448.475,00 lei;
 - *dotări și alte investiții* : 0 lei;
 - *burse*: 4.446.381,00 lei;
 - *alte forme de protecție socială a studenților*: 466.000,00 lei;
 - *alocații pentru obiective de investiții*: 5.203.000,00 lei;
 - *alocații pentru procurări calculatoare*: 0 lei;
 - *subvenții pentru cazare studenți*: 0 lei;
- Venituri proprii cămine- cantine: 1.460.000,00 lei.

Pentru mandatul 2016-2020, se estimează o scădere a cifrei de școlarizare globale pentru România, în acord cu tendințele demografice. Conducerea UO va avea sarcina să găsească argumentele pentru a convinge decidenții politici că este necesară realizarea unui echilibru între scăderea populației școlare, specificul economic al regiunii și numărul mult prea redus de cetățeni cu studii superioare pe care îl are încă România în comparație cu țările europene.

O altă direcție importantă de urmărit în relația cu ministerul de resort și Consiliul Național al Rectorilor (CNR) este elaborarea unei metodologii de repartizare a locurilor bugetate între universitățile de stat din România. Vor trebui efectuate activități de lobby pentru continuarea discuțiilor în cadrul CNR în vederea elaborării metodologiei de repartizare a locurilor bugetate în jurul următoarelor principii:

- o universitățile să primească un număr de locuri bugetate cel mult egal cu 90% din numărul de studenți înmatriculați în anul precedent; în acest mod s-ar reduce pierderile de locuri bugetate în anii superiori la universitățile care își ocupă cu greu locurile bugetate;
- o ministerul de resort să distribuie cel puțin 10% din locurile bugetate în funcție de necesitățile majore identificate pe piața muncii din România: IT, profesori și medici în mediul rural etc.;
- o redistribuirea în sistemul național de învățământ a locurilor bugetate disponibilizate în unele universități în anii II, III și IV de studiu, ca fiind un important mijloc de susținere a politicii privind reducerea abandonului în rândul studenților cu taxă;
- o menținerea raportului *locuri masterat/locuri licență* de la nivel național și atunci când se realizează distribuția locurilor bugetate pe universități, cu o marjă de maxim 20% (raportul actual este 0,57 și propunem încadrarea acestuia în intervalul 0,46-0,68 pentru toate universitățile).

Având în vedere toate cele sus-menționate, considerăm că, pentru perioada 2016-2020, **asigurarea sustenabilității financiare, creșterea veniturilor anuale și îmbunătățirea capacității de finanțare a Universității din Oradea** se va putea realiza prin:

- o susținerea demersurilor din consorțiul "Academica Plus" și ale membrilor Consiliului Național al Rectorilor (CNR) pentru acordarea de către ministerul de resort a unei finanțări de bază care să fie corelată cu costurile reale ale programelor de studii din domeniile de știință pe care le gestionează;
- o susținerea finanțării instituționale de către CNFIS, pe baza unor criterii clare de calitate, în cadrul cărora să primeze cercetarea științifică și rezultatele acesteia;
- o susținerea îndeplinirii indicatorilor de calitate pentru obținerea finanțării complementare de la ministerul de resort;
- o creșterea substanțială a veniturilor din cercetare, în special a celor provenite din contractele de cercetare finanțate din fonduri europene nerambursabile și cu mediul socio-economic;
- o creșterea capacității de accesare și absorbție a fondurilor europene nerambursabile (de exemplu, POR) pentru asigurarea investițiilor în obiectivele de infrastructură (construcție, modernizare, dotarea cu echipamente IT, reabilitare termică etc.);

- elaborarea unor proiecte de investiții în construcții, renovări și modernizări de obiective bine fundamentate, pentru obținerea finanțării de la Guvernul României și/sau Banca Mondială;
- încadrarea – în măsura posibilităților - unor programe de studii în ramurile de știință care beneficiază de coeficienți de cost mai mari de 1;
- creșterea numărului de studenți străini pe cont propriu valutar și cu taxă;
- crearea unui mecanism intern complex de monitorizare a veniturilor și cheltuielilor până la nivel de departament, cuplat cu o direcție clară pentru atragerea finanțărilor locale și externe suplimentare care să sporească veniturile universității noastre;
- stabilirea, înaintea concursurilor de admitere, a cuantumului taxelor de școlarizare (valabile pe toată durata unui program de studiu), fundamentate pe costul mediu efectiv de pregătire, în concordanță cu nivelul finanțării bugetare de bază pe student;
- promovarea unei politici privind taxele de admitere mai flexibilă și mai generoasă, pentru creșterea numărului de studenți (de exemplu: reduceri pentru a doua înscriere, reduceri pentru frate/soră/fiu/fiică de absolvent de UO înscris la UO etc.);
- elaborarea unor previziuni financiare multianuale, care să permită susținerea finanțării investițiilor prioritare;
- creșterea ponderii veniturilor ce urmează a se obține din activitatea de cercetare științifică în totalul veniturilor realizate de Universitatea noastră;
- creșterea veniturilor din alte activități, atât prin crearea de parteneriate strategice cu mediul socio-economic, cât și prin dezvoltarea altor activități conexe (activități de consultanță și studii de piață efectuate pentru mediul socio-economic local și regional, activități de microproducție, valorificarea rezultatelor cercetării aplicative și experimentale);
- asigurarea optimizării structurii cheltuielilor, astfel încât componenta cheltuieli de personal și burse/stimulente financiare acordate studenților să dețină ponderea cea mai mare, concomitent cu raționalizarea cheltuielilor administrative pe bază de normative, inclusiv normative de consum pentru raționalizarea costurilor de funcționare a universității, cu scopul eliminării risipei, a reducerii costurilor de achiziție și întreținere etc.;
- maximizarea utilizării tuturor spațiilor disponibile pentru publicitate, în vederea atragerii de venituri la bugetul universității, conform prevederilor legale;
- inițierea unor acțiuni de atragere de fonduri din sponsorizări, donații și împrumuturi bancare (pentru implementarea proiectelor cu finanțare europeană nerambursabilă, dacă este cazul);
- utilizarea în condiții de eficiență a resurselor umane, materiale și energetice de care dispune Universitatea noastră.

Pentru implementarea prezentului program de management universitar și pentru ducerea la îndeplinire a obiectivelor stabilite prin acesta, se vor utiliza următoarele 9 categorii de **indicatori (IE) de măsurare a rezultatelor** ce au menirea să asigure excelența Universității din Oradea în perioada 2016-2020, astfel:

IE 1 Excelența procesului educațional și racordarea la cerințele pieței muncii

	Indicatori de măsurare a excelenței	Indicatori de rezultat	Standard minim pentru excelență	Perioada de raportare/evaluare
IE 1.1	Numărul studenților	Studenți înmatriculați la programele de studii organizate de UO	În conformitate cu evoluția la nivel național și/sau regional din învățământul superior (statistica oficială a INS)	anuală
		Ponderea studenților care își continuă studiile în UO	55%	anual
IE 1.2	Acorduri/convenții de practică/internship încheiate cu mediul socio-economic	Creșterea numărului acordurilor/convențiilor de practică/internship încheiate cu mediul socio-economic față de anul precedent	10%	anual
IE 1.3	Cursuri editate în tehnologie ID, implementate pe platforma e-learning MOODLE a Universității din Oradea	Ponderea cursurilor editate în tehnologie ID, implementate pe platforma e-learning MOODLE a Universității din Oradea, în totalul cursurilor prevăzute la programele de studii organizate de UO	70%	la finalul mandatului
IE 1.4	Ponderea studenților implicați în activități extracurriculare ca urmare a sprijinirii și stimulării organizării/participării la activitățile cercurilor studențești, conferințe, olimpiade, concursuri și competiții studențești etc.	Creșterea numărului studenților implicați față de anul precedent	10%	anual

ANGAJAMENT, VIZIUNE, EXCELENȚĂ

Prof.univ.Dr.habil. Florian Dorel BODOG

	Indicatori de măsurare a excelenței	Indicatori de rezultat	Standard minim pentru excelență	Perioada de raportare/ evaluare
IE 1.5	Numărul studenților UO înscriși la cursuri de metodologia cercetării științifice	Ponderea studenților UO înscriși la cursuri de metodologia cercetării științifice	60%	la finalul mandatului
IE 1.6	Gradul de satisfacție al studenților privind programele de studii organizate de UO	Chestionar privind procesul didactic, aplicat la nivelul studenților	50%	anual
IE 1.7	Rata de absolvire a programelor de studii organizate de UO	Procentul de absolvire pe programe de studii raportat la numărul de înmatriculați în anul I la fiecare promoție	60%	anual
IE 1.8	Insertia absolvenților UO pe piața muncii	Platforma e-Alumni UO - comunitatea virtuală Alumni UO	60% din absolvenții din fiecare an înscriși pe platforma e-Alumni UO	anual
		Studiu privind nevoile pieței muncii, ca fundament necesar reorganizării programelor de studii universitare, pregătirii de specialitate a studenților și anticipării nevoii educaționale complementare	2 studii de piață realizate prin intermediul Centrului de Politici și Strategii al Universității din Oradea	la finalul mandatului
		Organizarea unor programe de masterat profesional în parteneriat cu mediul socio-economic	10 programe	la finalul mandatului
		Chestionar privind statutul pe piața muncii, aplicat absolvenților UO	1 chestionar aplicat prin intermediul Centrului de Consiliere și Servicii privind Cariera al UO	anual
IE 1.9	Numărul programelor de studii cu predare în limbi străine	Consolidarea programelor de studii existente și organizarea de noi programe de studii universitare (licență, masterat și doctorat) cu predare în limbi străine	10 programe noi	la finalul mandatului
IE 1.10	Evaluarea externă a calității procesului educațional	Evaluarea externă a programelor de studii în vederea ierarhizării acestora conform reglementărilor ministerului de resort	Ierarhizarea în prima clasă a minim 20% din domeniile de știință ale UO	la finalul mandatului
		Certificarea periodică externă (de către ARACIS) a programelor de studii	100% din programele de licență, masterat și doctorat evaluate cu calificativul "Încredere"	la finalul mandatului
		Certificarea periodică instituțională de către ARACIS	Menținerea gradului de încredere ridicat	la finalul mandatului

ANGAJAMENT, VIZIUNE, EXCELENȚĂ

Prof.univ.Dr.habil. Florian Dorel BODOG

	Indicatori de măsurare a excelenței	Indicatori de rezultat	Standard minim pentru excelență	Perioada de raportare/evaluare
		Accreditarea internațională a programelor de studii cu predare în limbi străine	2 programe acreditate	la finalul mandatului
IE 1.11	Campus virtual	Integrarea de noi funcționalități platformei e-learning MOODLE a UO și extinderea utilizării ei la nivelul întregii universități, atât în procesul educațional, cât și în activitatea de management și comunicare instituțională	2 funcționalități noi (instrumente pt elaborarea cursurilor online și webseminar/videoconferințe; forumuri de comunicare managerială)	la finalul mandatului
		Actualizarea procedurilor DIDIFR și a celor de management IT pentru implementarea sistemului blended-learning	1 metodologie/procedură actualizată	la finalul mandatului
IE 1.12	Biblioteca UO	Achiziție fond carte, publicații	1 procedură de achiziție	anual
		Asigurarea numărului de locuri în bibliotecă	10% din numărul studenților	la finalul mandatului
		Creșterea fondului de publicații românesc și străin, inclusiv cu e-book și abonamente la publicații cu acces online	25%	la finalul mandatului

IE 2 Excelența în cercetarea științifică

	Indicatori de măsurare a excelenței	Indicatori de rezultat	Standard minim pentru excelență	Perioada de raportare/evaluare
IE 2.1	Clasificarea universității	Evaluarea și clasificarea periodică externă, conform reglementărilor în vigoare	Menținerea clasificării ca " <i>Universitate de educație și cercetare științifică</i> " și crearea premiselor reale pentru clasificarea ca " <i>Universitate de cercetare avansată și educație</i> "	la finalul mandatului
IE 2.2	Clasificarea centrelor de cercetare și a revistelor științifice	Evaluarea și acreditarea/reacreditarea centrelor de cercetare și a revistelor științifice din cadrul UO, în acord cu legislația specifică în vigoare	În funcție de metodologiile publicate de autoritatea competentă la nivel național, 2 noi centre de cercetare de excelență, 5 reviste științifice acreditate/reacreditate în	la finalul mandatului

ANGAJAMENT, VIZIUNE, EXCELENȚĂ

Prof.univ.Dr.habil. Florian Dorel BODOG

	Indicatori de măsurare a excelenței	Indicatori de rezultat	Standard minim pentru excelență	Perioada de raportare/ evaluare
			aceeași categorie sau în categorie superioară și 2 noi reviste științifice ale UO indexate Thomson Reuters	
IE 2.2	Atragerea de fonduri nerambursabile destinate cercetării	Înființarea și organizarea <i>Departamentului pentru Managementul Proiectelor (DMP)</i> al UO	1 DMP	în primul an al mandatului
		Organizarea unor sesiuni de consultanță și a unor dezbateri de către <i>Departamentul pentru Managementul Proiectelor</i> , destinate scrierii de proiecte la fiecare competiție/apel de proiecte lansat/lansat prin programele naționale de cercetare	Conform numărului de apeluri de proiecte lansate de către autoritatea națională competentă în domeniul cercetării	anual
		Actualizarea permanentă a site-ului UO și al DMP cu anunțuri privind competițiile/apelurile de proiecte de cercetare lansate	Conform numărului de apeluri de proiecte lansate de către autoritatea națională competentă în domeniul cercetării	anual
IE 2.3	Intensificarea activității de cercetare științifică	Serie <i>Students working papers</i> pentru activitatea de cercetare științifică studențească	1 serie <i>Students working papers</i>	la finalul mandatului
		Promovarea și continuarea indexării internaționale a revistelor/conference proceedings editate de UO și promovarea manifestărilor științifice de prestigiu/de tradiție desfășurate în UO	Creșterea cu 20% a nr. de indexări în baze de date a revistelor/publicațiilor manifestărilor științifice editate de UO	la finalul mandatului
		Organizarea unor manifestări științifice prestigioase la nivel național și internațional, precum și includerea universității în circuitul evenimentelor științifice internaționale de nivel academic	10 manifestări științifice/conferințe	anual
		Participări la conferințe/manifestări științifice internaționale de prestigiu	50 participări	anual
		Sprijinirea accesului tinerilor valoroși la studiile doctorale prin acordarea de burse sociale pentru doctoranzi cu posibilități materiale reduse și care sunt înmatriculați la forma cu taxă	20 burse sociale	anual
		Recompensarea prin burse de excelență a performanței științifice concretizată în publicații științifice indexate Thomson Reuters ale studenților-doctoranzi	10 burse de excelență în cuantum de 3000 lei/bursă	anual
IE 2.4	Dezvoltarea/	Conferințe, seminarii, workshop-uri destinate tinerilor cercetători, în	10 evenimente	anual

ANGAJAMENT, VIZIUNE, EXCELENȚĂ

Prof.univ.Dr.habil. Florian Dorel BODOG

	Indicatori de măsurare a excelenței	Indicatori de rezultat	Standard minim pentru excelență	Perioada de raportare/ evaluare
	perfecționarea competențelor de cercetare ale tinerilor	scopul ierarhizării și dezvoltării cunoașterii		
		Studenti de la licență, masterat și doctorat implicați în echipe de cercetare, inclusiv interdisciplinare și/sau inclusiv prin doctorate organizate în cotutelă între conducători de doctorat din domenii diferite	100 studenți	la finalul mandatului
IE 2.5	Premierea rezultatelor cercetării	Premii anuale pentru cele mai bune articole publicate în reviste/publicații Thomson Reuters din străinătate cu impact important în ierarhizarea națională și internațională a universității	30 premii în valoare de 1000 lei/premiu	anual
		Premii de excelență pentru cercetarea studentască	câte unul pe fiecare facultate în valoare de 1000 lei/premiu	anual
		Valoarea premiilor de excelență pentru articole publicate în reviste Thomson Reuters în străinătate cu scor relativ de influență mai mare cu cel puțin 0.25 decât minimul stabilit prin criteriile CNATDCU specifice fiecărui domeniu	4500 lei/articol	anual
IE 2.6	Managementul inovării și cunoștințelor	Sistem de management al inovării și cunoștințelor în domeniul cercetării științifice	1 sistem implementat	la finalul mandatului
		Echipe de cercetare interdisciplinară de excelență	2 echipe de cercetare	la finalul mandatului
		Parteneriate noi încheiate cu Academia Română, institutele naționale de cercetare și stațiunile de cercetări în vederea participării la proiecte de cercetare naționale și internațional	5 parteneriate	la finalul mandatului
		Proceduri și regulamente interne îmbunătățite/actualizate în domeniul cercetării	1 set de proceduri/regulamente specifice	la finalul mandatului
		Înființarea și operaționalizarea unui <i>Centru de resurse pentru studenții-doctoranzi</i> , la nivelul IOSUD UO	1 centru	la finalul mandatului
		Reînființarea unei librării a UO, inclusiv cu vânzare de produse personalizate cu elementele de identitate vizuală ale Universității, librăria va fi deservită în principal de voluntarii UO	1 librărie	la finalul mandatului

ANGAJAMENT, VIZIUNE, EXCELENȚĂ

Prof.univ.Dr.habil. Florian Dorel BODOG

Indicatori de măsurare a excelenței	Indicatori de rezultat	Standard minim pentru excelență	Perioada de raportare/ evaluare
	Creșterea vizibilității internaționale a publicațiilor UO prin promovarea produselor Editurii UO în cadrul târgurilor naționale și internaționale de profil	5 participări la târguri de profil	anual
	Implementarea/actualizarea unei platforme informatice integrate de raportare a rezultatelor științifice pentru a răspunde operativ cerințelor de raportare utilizate de unitățile din ministerul de resort responsabile cu finanțarea învățământului superior, respectiv, cerințelor pentru evaluarea internă a cadrelor didactice	1 platformă informatică implementată și actualizată/adaptată în cadrul sistemului informatic al UO	la finalul mandatului

IE 3 Consolidarea culturii organizaționale - recunoașterea, valorizarea, recompensarea și dezvoltarea capitalului uman

Indicatori de măsurare a excelenței	Indicatori de rezultat	Standard minim pentru excelență	Perioada de raportare/ evaluare
IE 3.1	Gradul de satisfacție al personalului universității	Studiu cu privire la satisfacția tuturor categoriilor de angajați ai UO, valorificarea și integrarea rezultatelor acestuia	Creșterea ratei de răspuns și a gradului de satisfacție a angajaților UO cu 5%
	Întâlniri ale conducerii UO cu colectivele fiecărei facultăți	2 întâlniri	anual
IE 3.2	Valorizarea capitalului uman	Monitorizarea activităților de cercetare și a indicatorilor care constituie baza de ierarhizare a universităților cu ajutorul unui <i>Birou de Scientometrie</i> nou înființat în UO	1 raport de monitorizare
	Menținerea în universitate și stimularea personalului tânăr (asistenți, șefi lucrări lectori) cu rezultate semnificative în activitatea didactică sau de cercetare	asigurarea pentru aceștia a cel puțin 33% gradații de merit și minim 50% din fondul anual de măriri salariale	anual
IE 3.3	Facilități pentru comunitatea universității	Parteneriate încheiate pentru crearea de facilități din partea băncilor/unităților medicale pentru angajații și studenții UO	5 Parteneriate
	Asigurarea formării continue a angajaților	10%	anual

ANGAJAMENT, VIZIUNE, EXCELENȚĂ

Prof.univ.Dr.habil. Florian Dorel BODOG

	Indicatori de măsurare a excelenței	Indicatori de rezultat	Standard minim pentru excelență	Perioada de raportare/ evaluare
		Acorduri cu universități din țară, pentru efectuarea unor schimburi de locuri de cazare, la munte și la mare, pentru angajații UO	5 Parteneriate	la finalul mandatului

IE 4 Consolidarea și dezvoltarea relațiilor internaționale

	Indicatori de măsurare a excelenței	Indicatori de rezultat	Standard minim pentru excelență	Perioada de raportare/ evaluare
IE 4.1	Internaționalizarea universității	Participări la evenimente organizate în cadrul rețelor/asociațiilor profesionale și ale diverselor instituții/organizații internaționale	5 evenimente	anual
		Noi afilieri la rețele universitare/asociații profesionale internaționale	3 afilieri	anual
		Noi acorduri de colaborare încheiate cu universități din străinătate	5 acorduri	anual
		Participări în diferite consorții și alianțe strategice pentru accesarea unor programe cu finanțare nerambursabilă (Orizont 2020, programe ale Băncii Mondiale, POCU etc.)	10 participări	la finalul mandatului
		Participări la târguri internaționale destinate prezentării ofertei educaționale a Universității noastre	8 participări	la finalul mandatului
		Studenti străini care vin să studieze în UO	În conformitate cu media națională din învățământul superior pe domeniile în care se organizează programe de studii cu predare în limbi străine	la finalul mandatului
IE 4.2	Mobilitatea internațională a angajaților și studenților UO	Angajați beneficiari de mobilități internaționale	Peste media națională din învățământul superior	anual
		Studenti beneficiari de mobilități internaționale	Peste media națională din învățământul superior	anual

IE 5 Creșterea implicării studenților în managementul universității și îmbunătățirea condițiilor sociale ale acestora

	Indicatori de măsurare a excelenței	Indicatori de rezultat	Standard minim pentru excelență	Perioada de raportare/ evaluare
IE 5.1	Creșterea implicării studenților în managementul universității	Întâlniri consultative cu studenții din CA și din Senatul UO	1 întâlnire	lunar
		Întâlniri consultative cu toți studenții UO	2 întâlniri	anual
IE 5.2	Îmbunătățirea condițiilor sociale ale studenților	Înființarea unui Centru de voluntariat	1 centru	la finalul mandatului
		Bursa locurilor de voluntariat	1	anual
		Locuri de voluntariat	50 locuri	anual
IE 5.3	Îmbunătățirea infrastructurii pentru serviciile și activitățile studențești	Implementarea unui program complex de tip unipass / studcard	1 program	la finalul mandatului
		Construirea, în campus, a unui bazin acoperit de înot	1 bazin	la finalul mandatului
		Accesul gratuit pentru studenți la locurile de parcare din incinta universității	100%	la finalul mandatului
		Inițierea creării în parteneriat cu autoritățile locale, a Casei de cultură a studenților/HUB Studentesc	1 inițiativă	la finalul mandatului
IE 5.4	Acțiuni ale studenților	Școli de Vară	3	anual
		Evenimente ale studenților susținute de către UO	10	anual
IE 5.5	Burse	Burse acordate din venituri proprii	100	anual
		Suplimentarea cu minim 30 de lei a tuturor bursei acordate în UO	100%	la finalul mandatului
		Acordarea unor burse speciale în cuantum de 75%, 50%, 25% din valoarea taxei de studiu primilor 3 studenți cu taxă, la programele de studii la care abandonul poate determina pierderea de locuri bugetate	100%	anual
		Proiectarea, adoptarea și generalizarea unui sistem de	1 sistem de mentorat/tutorat funcțional	la finalul

ANGAJAMENT, VIZIUNE, EXCELENȚĂ

Prof.univ.Dr.habil. Florian Dorel BODOG

	Indicatori de măsurare a excelenței	Indicatori de rezultat	Standard minim pentru excelență	Perioada de raportare/ evaluare
		<i>mentorat/tutorat</i> pentru studenții din anul I, pentru cei cu dificultăți de învățare și pentru cei din categorii defavorizate		mandatului
IE 5.6	Practică și internship	Locuri de practică și internship oferite de UO prin parteneriatele încheiate	2000	anual
		Noi parteneriate încheiate pentru practică și internship	Creștere cu 10%	anual
IE 5.7	Consiliere și orientare în carieră	Specialiști	15	anual
		Activități de consiliere	750	anual

IE 6. Excelență în consolidarea și dezvoltarea relațiilor cu mediul socio-economic

	Indicatori de măsurare a excelenței	Indicatori de rezultat	Standard minim pentru excelență	Perioada de raportare/ evaluare
IE 6.1	Noi afilieri instituționale	Participari la evenimente organizate în cadrul consorțiilor/rețelelor/organizațiilor și/sau asociațiilor profesionale și ale diverselor instituții	5 evenimente	anual
		Afilieri la noi rețele/asociații profesionale	2 afilieri	anual
		Consilii Consultative ale UO și ale facultăților	Câte unul / fiecare facultate, plus unul la nivelul CA	la finalul mandatului
IE 6.2	Interacțiunea cu mediul socio-economic	Parteneriate cu mediul socio-economic, inclusiv <i>Parteneriatul pentru Dezvoltare Locală</i>	20 parteneriate	anual
		Evenimente organizate cu mediul socio-economic	20 evenimente	anual
		Dezvoltarea parteneriatelor de tip public-privat pentru <i>Centrul de Transfer Tehnologic</i> din cadrul UO	1 parteneriat	la finalul mandatului
		Întâlniri ale CA cu Consiliul Consultativ al UO	2 întâlniri	anual
IE 6.3	Universitate antreprenorială	Surse de finanțare nou atrase	5	anual

Indicatori de măsurare a excelenței	Indicatori de rezultat	Standard minim pentru excelență	Perioada de raportare/evaluare
	Burse private	5	anual
	Disciplina "Antreprenariat" introdusă în planurile de învățământ	1 disciplină introdusă în toate planurile de învățământ fie și ca disciplină opțională/facultativă	la finalul mandatului
	Îmbunătățirea, consolidarea și intensificarea relației Universității cu Asociația "Alumni UO" inclusiv la nivelul IOSUD	1 întâlnire	anual
	Publicații/studii realizate pentru mediul socio-economic prin intermediul Centrului de Politici și Strategii al Universității din Oradea	2	anual
	Inițiative de afaceri și microproducție susținute de către UO prin crearea unui Incubator de afaceri	1 SRL pentru valorificarea output-urilor universității	la finalul mandatului

IE 7 Modernizarea și dezvoltarea infrastructurii și îmbunătățirea capacității de finanțare a universității

Indicatori de măsurare a excelenței	Indicatori de rezultat	Standard minim pentru excelență	Perioada de raportare/evaluare
IE 7.1	Noi spații de învățământ și cazare	Construcția unui nou campus cu finanțare nerambursabilă prin POR, care să cuprindă cel puțin următoarele: - o un centru de conferințe (o sală mare 300-400 locuri și cel puțin 4 săli mai mici); - o un centru multifuncțional (pentru activități studentești etc.); - o un centru multimedia - cu sală pentru videoconferință; - o 2-3 cămine studentești (cel puțin 800 locuri de cazare.	1 campus
	Modernizarea/reabilitarea spațiilor de cazare studentești prin creșterea gradului de confort: reabilitarea termică, înnoirea mobilierului, recondiționarea spațiilor de cazare, reducerea	1	anual

ANGAJAMENT, VIZIUNE, EXCELENȚĂ

Prof.univ.Dr.habil. Florian Dorel BODOG

	Indicatori de măsurare a excelenței	Indicatori de rezultat	Standard minim pentru excelență	Perioada de raportare/ evaluare
		numărului de studenți locatari ai unei camere, îmbunătățirea securității accesului în cămine ș.a. Modernizarea/reabilitarea spațiilor de învățământ	50%	la finalul mandatului
IE 7.2	Îmbunătățirea condițiilor de muncă	Calculatoare achiziționate	200-300	anual
		Îmbunătățirea sistemului instituțional informatizat conectat Registrului Matricol Unic (național) al studenților (RMU) și Registrului de Personal al Universității (RPU)	1 RMU și 1 RPU operațional	la finalul mandatului
		Aplicații informatice suport pentru activitatea didactică și administrativă	1	anual
IE 7.3	Îmbunătățirea capacității de finanțare a universității	Ponderea finanțării din cercetare	3%	la finalul mandatului
		Ponderea finanțării din sponsorizare și donații	1%	la finalul mandatului
		Înființarea Fundației UO	1	la finalul mandatului

IE 8. Îmbunătățirea imaginii și creșterea vizibilității universității

	Indicatori de măsurare a excelenței	Indicatori de rezultat	Standard minim pentru excelență	Perioada de raportare/ evaluare
IE 8.1	Comunicare și PR	Strategii instituționale de comunicare, promovare și relații publice	1 strategie	la finalul mandatului
		Consolidarea și dezvoltarea unui compartiment specializat	1 centru de informații pentru publicul interesat	la finalul mandatului

ANGAJAMENT, VIZIUNE, EXCELENȚĂ

Prof.univ.Dr.habil. Florian Dorel BODOG

	Indicatori de măsurare a excelenței	Indicatori de rezultat	Standard minim pentru excelență	Perioada de raportare/ evaluare
IE 8.2	Promovarea programelor de studii	Creșterea de numărului de vizitatori on-line prin restructurarea paginii web a UO și a facultăților pentru a deveni mai prietenoase cu utilizatorii (user-friendly)	10%	anual
		Creșterea gradului de utilizare a rețelelor sociale (Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn etc.) și intensificarea prezenței UO pe acestea	10%	anual
		Creșterea gradului de utilizare a ResearchGate etc.	10%	anual
		Campania "Caravana UO"	1	anual
		Parteneriate cu liceele	25	anual
		"Săptămâna Porților Deschise"	1	anual
		"Târgul Facultăților UO"	1	anual
		Actualizarea, îmbunătățirea și diversificarea informațiilor on-line, inclusiv în principalele limbi de circulație internațională	creștere cu 10%	anual
IE 8.3	Promovare prin evenimente	Actualizarea, îmbunătățirea și diversificarea materialelor de promovare, inclusiv în principalele limbi de circulație internațională	creștere cu 10%	anual
		Acțiuni culturale la care UO este organizator/co-organizator	10	anual
		Crearea și lansarea Imnului UO	1	la finalul mandatului
		Includerea clădirilor reprezentative ale UO într-un circuit turistic al municipiului Oradea	1 circuit	la finalul mandatului
IE 8.4	Imagine instituțională	Participări la târguri de profil	3	anual
		Consolidarea brandului UO și rebranding	1 analiza-diagnostic a imaginii actuale; 1 regulament de imagine	anual; la finalul mandatului
		Realizarea și promovarea unor elemente de identitate vizuală ale UO pentru comunitatea UO și publicul larg	1 pachet integrat și coerent de elemente de identitate vizuală	la finalul mandatului
		Realizarea și promovarea unor elemente de identitate vizuală ale UO pentru comunitatea UO și publicul larg	1 pachet integrat și coerent de elemente de identitate vizuală	la finalul mandatului

IE 9. Promovarea unui management performant, participativ și transparent

	Indicatori de măsurare a excelenței	Indicatori de rezultat	Standard minim pentru excelență	Perioada de raportare/ evaluare
IE 9.1	Management performant	Organizarea unor programe de pregătire și perfecționare continuă a angajaților	2 programe	anual
		Organizarea unor acțiuni de tip team-building ale departamentelor și colectivelor din universitatea noastră	2 acțiuni	anual
IE 9.2	Management participativ	Actualizarea Regulamentului de funcționare a Consiliului de Administrație	1	la finalul mandatului
		Consultări cu membrii comunității UO	2 întâlniri	anual
		Crearea și operaționalizarea unui sistem informațional eficient de comunicare și control care să permită consultarea permanentă a angajaților și studenților	1 sistem	la finalul mandatului
IE 9.3	Management strategic	Actualizarea Strategiei UO	1	la finalul mandatului
		Înființarea Centrului de Politici și Strategii al Universității din Oradea pentru suport decizional	1 centru	la finalul mandatului
IE 9.4	Debirocratizare	Introducerea și operaționalizarea unui sistem electronic de gestiune a documentelor generalizat: registratură electronică la UO și la facultăți; comunicare exclusiv electronică a documentelor și arhivă electronică	1 sistem	la finalul mandatului
		Simplificarea procedurilor administrative	1 procedură	anual
IE 9.5	Management transparent	Transparența decizională	100%	la finalul mandatului
		Transparența investițională	100%	la finalul mandatului
		Transparența clasamentului/ierarhizării corpului academic al UO în educație și respectiv, în cercetare	100%	la finalul mandatului

Documente și informații consultate în procesul de elaborare a prezentului *Plan Managerial*

Bugetul Universității din Oradea pentru anul 2016, transmis și aprobat în ședința Senatului Universității din Oradea din data de 21.03.2016;

Carta Universității din Oradea, aprobată de Senatul Universității din Oradea în ședința din data de 28.01.2012 (disponibilă la link <https://www.uoradea.ro/display202>);

Documente financiar-contabile ale Universității din Oradea aprobate prin Hotărârile adoptate de Senatul universitar (disponibile la link <https://www.uoradea.ro/Hotarari+Senat>);

Execuția bugetară a Universității din Oradea la data de 31.12.2015, transmisă și aprobată în ședința Senatului Universității din Oradea din data de 21.03.2016;

Legea nr.1/2011 - *Legea Educației Naționale*, cu modificările și completările ulterioare;

Obiectivele studenților aleși în Senatul UO în mandatul 2016-2020 - "Vocea TA în Senatul UO" (disponibile la link https://www.facebook.com/permalink.php?story_fbid=1036536546402508&id=1031782680211228&substory_index=0);

Planul Strategic de Dezvoltare al Universității din Oradea pentru perioada 2014 – 2020 (disponibil la link <https://www.uoradea.ro/display3204>);

Planurile operaționale ale Universității din Oradea pentru anii 2012-2016 (disponibile la link <http://www.uoradea.ro/Documente+operationale?structure=2>);

Rapoartele la Planurile operaționale ale Universității din Oradea pentru anii 2012-2015 (disponibile la link <http://www.uoradea.ro/Documente+operationale?structure=2>);

Raportul anual privind starea Universității din Oradea pentru anul 2012/2013/2014 (disponibile la link <http://www.uoradea.ro/i%29+raport+anual+al+Universitatii+din+Oradea?highlight=stare%20universit%C4%83%C8%9Bii>);

Raportul anual privind starea Universității din Oradea pentru anul 2015, transmis și aprobat în ședința Senatului Universității din Oradea din data de 21.03.2016;

Raportul de autoevaluare instituțională a asigurării calității din Universitatea din Oradea, elaborat și depus la ARACIS în anul 2013;

Reglementările interne Universității din Oradea (disponibile la link <https://www.uoradea.ro/Reglementari+interne+ale+UO>);

Strategia Europa 2020 (disponibilă la link <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:RO:PDF>);

Strategia națională de cercetare, dezvoltare și inovare 2014-2020 (disponibilă la link http://www.research.ro/uploads/politici-cd/strategia-cdi-2014-2020/strategia-cdi-2020_-_proiect-hg.pdf);

Strategia națională de învățare pe tot parcursul vieții 2015 – 2020 (disponibilă la link <http://www.edu.ro/index.php?module=uploads&func=download&fileId=21199>);

Strategia națională pentru învățământ terțiar 2015–2020 (disponibilă la link <http://www.edu.ro/index.php?module=uploads&func=download&fileId=21245>);

Situațiile financiare anuale și trimestriale ale Universității din Oradea transmise și prezentate pentru/în ședințele Senatului Universității din Oradea, începând cu anul 2012 și până la ședința din data de 21.03.2016, inclusiv.



**Stimați și dragi colege și colegi,
Stimați și dragi studenți,**

Ca Rector al Universității din Oradea mă angajez:

- Să asigur respectul cuvenit comunității noastre academice, să redau și să întăresc demnitatea membrilor acesteia prin acțiuni care să impună recunoașterea profesionalismului și importanței strategice a Universității din Oradea în plan local, regional și național;
- Să promovez continuu valorile pe care le împărtășim și să atrag parteneri strategici alături de Universitatea noastră, care să adere la valorile pe care ni le asumăm;
- Să consolidez parteneriatul cu studenții și absolvenții noștri și să îi sprijin continuu și necondiționat în devenirea lor profesională și personală;
- Să asigur evoluția sustenabilă a comunității noastre academice și creșterea rolului ei în asigurarea bunăstării societății, în ansamblu;
- Să acționez cu integritate, responsabilitate și profesionalism pentru asigurarea excelenței în activitatea noastră, pentru îmbunătățirea performanței instituției noastre și pentru poziționarea competitivă a Universității din Oradea în conformitate cu potențialul său real.

Așa să îmi ajute Bunul Dumnezeu!

Florian Dorel BODOG

Oradea, la data de 31 martie 2016