

**STRATEGIA DE DEZVOLTARE
INSTITUȚIONALĂ A
UNIVERSITĂȚII DE VEST DIN TIMIȘOARA**

2016-2020

Cuprins

Introducere	3
1. Universitatea – factor determinant în societatea bazată pe cunoaștere.....	3
2. Misiunea Universității de Vest din Timișoara	4
3. Obiective și direcții strategice	5
3.1. Cercetarea Științifică și Creația Universitară	5
3.2. Procesul Educațional	12
3.3. Managementul Universitar și Asigurarea Calității.....	16
3.4. Politica de Resurse Umane.....	18
3.5. Relația cu studenții și servicii pentru studenți.....	22
3.6. Internaționalizarea.....	22
3.7. UVT în societate.....	29
3.8. Relația cu Alunni.....	32
3.9. Gestiunea Patrimoniului, Investiții, Finanțare.....	33
3.10. Comunicarea și Imaginea instituțională	38
4. Aplicarea strategiei de dezvoltare instituțională	41
Anexa 1. Criterii și indicatori de performanță.....	42

Introducere

Fondată în 1944, prin decret regal, UVT are o istorie nu foarte îndelungată, fragmentată, dar extrem de densă, în sensul în care evoluția sa, în timp, este o imagine a transformărilor învățământului superior în România postbelică și, apoi, postrevoluționară, dar și o reflexie a vieții culturale în vestul României.

Principalele ținte strategice sunt consolidarea Universității de Vest din Timișoara (UVT) ca instituție de referință în peisajul universitar românesc și european, crearea condițiilor ca UVT să devină o universitate de cercetare avansată și de educație, precum și crearea unui context organizațional în care toți membrii comunității academice, angajați și studenți deopotrivă, să se simtă respectați și valorizați potrivit performanțelor dovedite.

De asemenea, se va promova o cultură a calității și a excelenței, a competiției deschise și oneste, a comunicării transparente, a stimulării implicării responsabile și temeinice a tuturor membrilor universității, pentru conturarea unor o cariere profesionale solide și în vederea dezvoltării personale armonioase.

1. Universitatea – factor determinant în societatea bazată pe cunoaștere

Educație, cercetare, inovare – aceștia sunt cei trei termeni pe care universitatea, ca instituție – cheie în societatea contemporană, este chemată să îi decline în contextul unei economii bazate pe cunoaștere. Cu toate acestea, cele trei componente nu sunt întotdeauna ușor de acomodat și provocările cărora UVT va trebui să le facă față sunt multiple. În timp ce educația are în centrul ei studentul, cercetarea și inovarea sunt activități care solicită membrii comunității academice a UVT în calitatea lor de cercetători. Mai mult decât atât, necesitatea atragerii de fonduri din surse private și condiționarea inovării de agenda finanțatorilor creează riscul ca anumite domenii din cadrul universității să fie solicitate mai mult și să se dezvolte mai rapid decât alte specializări care nu au același potențial din perspectiva racordării la mediul economic. Cu toate acestea, o universitate comprehensivă nu poate exista fără structuri adecvate și specialiști care să acopere domenii cu o aparent scăzută priză la public și mediul socio-economic. Nu este vorba de a menține cu orice preț anumite structuri doar din rațiuni de imagine. Dimpotrivă, modul de înțelegere a conceptului de *societate bazată pe cunoaștere* pe care noi îl propunem pentru UVT este unul care presupune îmbinarea pragmatică a *două componente*:

- Pe de o parte, considerăm că singura cale de reușită din punct de vedere economic într-o lume globalizată este crearea unei societăți ai cărei membri sunt capabili să producă valoare prin cercetare

și inovare, sunt dispuși să își diversifice aptitudinile prin programe de educație pe tot parcursul vieții și sunt gata să își asume riscuri și responsabilități. În acest context, universitatea trebuie atât să joace un rol de lider al schimbării de mentalitate cât și să se integreze acelei părți a economiei românești care se bazează pe descoperire, pe procese inovative, pe producere de noi cunoștințe.

- Pe de altă parte, cunoașterea nu trebuie redusă la dimensiunea ei strict financiară, iar universitatea nu trebuie transformată într-o funcție a pieței libere. Societatea are nevoie de un loc în care formarea să fie înțeleasă în dimensiunea ei personală, în care procesul educațional să nu se reducă doar la echiparea unui individ cu abilități și competențe cerute de piața muncii în acel moment, ci să îl înzestreze cu un set de valori și de atitudini care să îi permită să facă față oricărei schimbări viitoare. În plus, un student este mai mult decât un viitor participant la ‘piața muncii’, el este un membru al societății pe care trebuie să o înțeleagă pentru a putea apoi să se simtă responsabil pentru destinul acesteia. Miza unei universități depășește, așadar, adecvarea acesteia la necesitățile pieței și vizează *formarea* în sensul dezvoltării gândirii critice, a cultivării sensibilității artistice, a valorizării patrimoniului cultural al comunității căreia îi aparține și a aprecierii bogăției de valori existente în alte culturi.

*Cumpănind chibzuit între modelul humboldtian, al universității ca generatoare de cunoaștere avansată prin intermediul unui corp profesoral de elită, centrat pe cercetare științifică fundamentală și cel antreprenorial, care își corelează oferta educațională la nevoile imediate ale pieței muncii și devine un jucător activ pe piața economico-socială, proiectul de față pledează pentru o universitate care se adresează personalității umane ca întreg. Valorificând critic exigențele și deschiderile celor două modele referențiale, UVT își definește idealul educațional îngemănat în profilul psiho-social al *specialistului cetățean*, care vizează nu numai performanța științifică superlativă, angajarea social-economică susținută, ci și dezvăluirea și integrarea unui *sens* personal și comunitar.*

2. Misiunea Universității de Vest din Timișoara

Prin *Carta* sa, UVT își asumă **misiunea generală de cercetare științifică avansată și educație, prin generare și transfer de cunoaștere către societate, definindu-se, totodată, drept centru esențial în diseminarea valorilor culturale și civice în vestul României.**

Pornind de la aceste deziderate, ca și de la analiza stării de fapt a UVT în anul 2012, considerăm că **este momentul resolidarizării întregii comunități universitare** (cadre didactice, cercetători, studenți, Alunni, personal administrativ) în jurul câtorva imperative:

- **Diversitatea domeniilor de studiu din UVT**, proprie unei universități comprehensive, trebuie convertită într-un **rezervor pentru cercetarea și educația transdisciplinare și interdisciplinare**, în acord cu dezvoltarea științelor în mileniul al treilea, ca etapă importantă a consolidării prestigiului național și a configurării unui profil aparte pe harta învățământului superior european;
- UVT trebuie să își construiască curajos statutul de **actor proactiv în viața socială, economică și culturală a regiunii**, prin valorificarea potențialului uman excepțional pe care îl deține și prin asumarea identității de **cea mai numeroasă comunitate universitară din această parte a României** (aproape o zecime din populația municipiului Timișoara).

Valori promovate: Libertatea academică, Solidaritate academică și respect reciproc, Diversitate, Personalizare, Transparență, Onestitate, Profesionalism și excelență, Cunoaștere avansată și transdisciplinaritate, Recunoașterea meritului, Responsabilitatea individuală și publică.

3. Obiective și direcții strategice

3.1. Cercetarea Științifică și Creația Universitară

Obiectiv strategic: *Crearea unui mediu de cercetare competitiv pe plan național și internațional care să transforme UVT într-un pol de excelență centrat pe generarea de cunoaștere prin cercetare științifică, dezvoltare și inovare și prin creație artistică și universitară – cu impact direct asupra calității activității didactice și asupra serviciilor către mediul economico-social.*

UVT își asumă misiunea generică de cercetare științifică avansată generând și transferând cunoaștere către societate prin activități de: cercetare științifică și universitară, dezvoltare, inovare și transfer tehnologic, realizate prin creație individuală și colectivă, în domeniul științelor, al științelor sociale, al literelor, al artelor, prin asigurarea performanțelor și dezvoltării fizice și sportive, precum și valorificarea și diseminarea rezultatelor acestora.

Obiective operaționale:

- Organizarea activității de cercetare științifică și creație universitară, la nivelul UVT, într-un cadru atractiv, stabil și propice performanței;
- Asigurarea accesului la baze de documentare actuale și a unor infrastructuri de cercetare performante;
- Inventarierea și actualizarea permanentă a activității de cercetare, inovare și creație universitară derulată la nivelul universității și în structurile de cercetare existente;
- Stimularea excelenței în cercetare, inovare și creație universitară;

- Identificarea și implementarea unor mecanisme de protecție a rezultatelor cercetării și creației universitare;
- Dezvoltarea relației cu mediul socio-economic prin prisma transferului de cunoaștere științifică; Creșterea capacității de cercetare științifică și creație universitară și îmbunătățirea rezultatelor de cercetare ale doctoranzilor și tinerilor doctori;
- Realizarea unui management profesional și a unor activități suport de calitate pentru activitatea de cercetare și creație universitară;
- Reorganizarea Editurii Universității de Vest cu focalizare asupra creșterii calității publicațiilor și asupra creșterii impactului acestora în comunitatea academică și în societate;
- Susținerea și mediatizarea publicațiilor periodice ale centrelor de cercetare, departamentelor și facultăților.

Directii de actiune:

I. Cercetare științifică și creație universitară

1. Organizarea cercetării: perspective generale

- Reorganizarea Consiliului Științific al Cercetării și Creației Universitare (CSCCU) al cărui principal obiectiv va viza identificarea direcțiilor strategice de cercetare și creație universitară ale universității;
- Crearea de spații noi de cercetare și amenajarea celor existente; elaborarea de proiecte pentru crearea de laboratoare, ateliere și studiouri cu echipamente de specialitate de top;
- Stimularea activității de cercetare științifică și creație universitară (premii individuale; premii de echipă etc);
- Încurajarea creării de *spin-off*-uri și *start-up*-uri;
- Cooptarea studenților la Departamentul de Cercetare Științifică și Creație Universitară, în special pentru activități de culegere și prelucrare a datelor, dar și în vederea organizării unor sesiuni de comunicări științifice pe teme specifice;
- Facilitarea demersurilor birocratice la nivelul UVT în vederea încurajării activității de cercetare;
- Standardizarea documentelor cu privire la activitatea de cercetare științifică și creație universitară; realizarea unui set complet de proceduri;
- Optimizarea raportării rezultatelor cercetării prin crearea unei baze de date privind activitatea științifică a cadrelor didactice și actualizarea permanentă a acesteia;
- Realizarea unor evenimente destinate publicului larg și mass media (seminarii / info days / conferințe de presă) pentru promovarea rezultatelor cercetării și creației universitare;
- Sprijin acordat cât mai multor cadre didactice din UVT în a deveni experți în cadrul instituțiilor / organizațiilor CDI la nivel national și international;

- Identificarea acelor modalități de recrutare și motivare a tinerilor, în special pentru pozițiile de asistent sau asistent de cercetare în cadrul granturilor; atragerea continuă de tineri cercetători asociați, în special din rândul absolvenților UVT;
- Integrarea cercetătorilor și a rezultatelor cercetării în curricula;
- Inițierea unor cercetări inovative ce răspund unor întrebări relevante din punct de vedere social;
- Asigurarea unor standarde riguroase pentru integritatea cercetării: implementarea de proceduri de comunicare pentru asigurarea eticii cercetării și a celorlalte dimensiuni ale integrității.

2.Organizarea cercetării - direcții specifice

Centre și unități de cercetare

- Reorganizarea și modernizarea unităților existente de cercetare și creație universitară și crearea de noi centre competitive la nivel național și internațional, bazate pe o infrastructură performantă;
- Consolidarea activităților de cercetare prin măsuri specifice, cum ar fi crearea unor poziții de cercetare pe perioadă nedeterminată în cadrul unităților de cercetare și atragerea tinerilor cercetători performanți și a personalităților științifice și culturale recunoscute, din țară și străinătate; crearea cadrului pentru angajarea de personal auxiliar în unitățile de cercetare.

Echipe de cercetare

- Consolidarea unor echipe de cercetare științifică și de creație universitară prin atragerea de specialiști din afara țării care au o vastă experiență de cercetare alături de care se pot consolida echipe de cercetare mixte;
- Crearea unui colectiv de cadre didactice și studenți pentru atragerea de fonduri pentru proiecte de cercetare la nivel local, național și internațional;
- Realizarea de parteneriate reale cu centre de cercetare din străinătate, care să genereze articole publicate, propuneri de proiecte depuse, cursuri, prelegeri, conferințe;
- Co-optarea unor cadre didactice cu experiență ca manageri de proiecte pentru a se alătura comisiilor de lucru din cadrul UVT oferind consiliere în vederea scrierii de proiecte și accesării de fonduri.

Domenii și direcții de cercetare

- Valorificarea competențelor specifice ale cadrelor didactice prin continuarea exploatarea domeniilor tradiționale, dar și a domeniilor noi, în care pot fi obținute performanțe științifice;
- Stabilirea unor domenii strategice de cercetare și creație universitară cu potențial de excelență;
- Sprijinirea dezvoltării unor direcții noi de cercetare, în special în domeniul biofizicii și al marilor colaborări internaționale în care țara noastră este angajată (CERN, EL1).

Finanțare

- Constituirea unor grile de salarizare atractive corelate cu sumele alocate în proiecte (europene, naționale), cu expertiza/ poziția cercetătorului și cu legislația europeană și națională;
- Realizarea unor bugete consolidate la nivelul centrelor de cercetare prin redistribuirea unei părți din regie unităților de cercetare din care fac parte directorii de proiecte, respectiv, finanțarea suplimentară a domeniilor de cercetare cu potențial de excelență din categoria A și sprijinirea și monitorizarea domeniilor din categoriile B – E în vederea ajungerii în prima categorie;
- Crearea unui fond de finanțare pentru co-finanțarea proiectelor de cercetare științifică și creație universitară;
- Co-finanțarea unor deplasări la conferințe, simpozioane sau expoziții (cu prioritate pentru domenii în care nu există suport eligibil din proiecte);
- Găsirea unor surse de finanțare, altele decât resursele UVT (e.g. proiecte, sponsorizări), în vederea indexării unora din numeroasele conferințe și evenimente academice organizate în cadrul facultății ca și conferințe ISI, cu reflectare directă asupra vizibilității publicațiilor care rezultă în urma acestor evenimente.

Publicații

- Publicațiile UVT trebuie să reprezinte un domeniu de interes în următorii ani prin continuitatea în apariție, valoarea științifică, indexarea în bazele internaționale care să le asigure atractivitatea;
- Achiziționarea de bibliografie științifică în scopul menținerii fluxului de informație științifică de calitate și de actualitate: abonamente la bazele de date științifice (ANELIS); utilizarea liniilor de finanțare prin proiecte pentru achiziționarea de bibliografie specifică în funcție de temele de cercetare; organizarea fondurilor de carte ale bibliotecilor centrelor de cercetare;
- Creșterea calității și a numărului cărților și al lucrărilor științifice și de creație universitară artistică (cu accent pe lucrările / cărțile luate în calcul de CNATCDU, CNCS, precum de MENCS la clasificarea domeniilor și a universităților); încurajarea și stimularea publicării rezultatelor în reviste cu factor mare de impact; creșterea numărului de patente;
- Promovarea publicațiilor cu cotații superioare, în funcție de specificul domeniului de cercetare și susținerea lor pentru performanță;
- Listarea publicațiilor cu apariții sistematice, însă fără cotație și înscrierea acestora în sistemele de cotație, în funcție de calitate și de sistemele specifice de recunoaștere a prestigiului în fiecare domeniu de cercetare;
- Dezvoltarea și exploatarea optimă a bazei de date de documentare științifică (cărți, reviste, acces online la baze de date de specialitate, rapoarte, statistici etc.);
- Îmbunătățirea continuă a nivelului de indexare a revistelor UVT, inclusive prin aplicarea pentru includerea în Scopus și Emerging Sources Citation Index;

- Analiza valorii, reprezentativității și sustenabilității periodicelor publicate de departamentele facultății și derularea coerentă a etapelor de optimizare a acestora, în vederea obținerii unor evaluări cât mai prestigioase și indexării lor în baze de date din ce în ce mai bune;
- Valorificarea oportunității prin care publicațiile UVT pot fi prezente în bibliotecile din KWK, prin schimb interbibliotecar furnizându-se numărul necesar de exemplare.

Accreditare

- Accreditarea laboratoarelor/platformelor dotate cu echipamente speciale și asigurarea de servicii și către alte unități de cercetare din UVT și din afara ei;
- Accreditarea unităților de cercetare științifică și creație artistică la nivel instituțional, național și internațional.

Monitorizare

- Monitorizarea aparaturii și echipamentelor existente în vederea utilizării eficiente și în scopul pentru care au fost achiziționate;
- Monitorizarea și promovarea activității de cercetare, creație artistică și performanță sportivă din cadrul UVT.

Performanță

- Stabilirea criteriilor de performanță la nivel individual și la nivel de unități de cercetare și creație universitară în raport cu cele folosite la nivel național (în strânsă legătură cu rezultatele care sunt contorizate în cadrul criteriilor de evaluare și clasificare instituționale) și internațional;
- Elaborarea și implementarea de standarde minimale privind activitatea de cercetare științifică a cadrelor didactice prin raportare la criteriile utilizate la nivel național în cadrul procedurilor de evaluare a instituțiilor de învățământ superior și ierarhizare a programelor de studii, precum și în cadrul procedurilor de acordare a gradelor didactice superioare;
- Stabilirea unor ținte în privința numărului de articole publicate anual în reviste de prestigiu de fiecare cadru didactic al UVT;
- Stimularea cadrelor didactice care au obținut performanțe științifice semnificative prin prioritizarea dezvoltării carierei academice și a accesului la sisteme de finanțare a cercetării;
- Promovarea excelenței prin organizarea de competiții interne destinate tinerilor cercetători;
- Prestigiul cercetătorilor individuali și a grupurilor de lucru cu vizibilitate la nivel internațional se concretizează prin câștigarea de proiecte cu finanțare internațională, respectiv prin integrarea în echipe de proiecte internaționale.

Proiecte

- Suport în stabilirea de contacte și inițierea de noi proiecte (deplasări, în ambele sensuri, în vederea inițierii unor parteneriate sau pentru scrierea de proiecte etc.);
- Implementarea unor module specifice privind managementul proiectelor de cercetare, depozitarea durabilă și acces deschis la rezultatele cercetării, managementul cercetării (prin adoptarea unor soluții CRIS -- current research information system -- interoperabile), diseminarea rezultatelor cercetării și susținerea activităților colaborative și/sau interdisciplinare, integrarea modulelor anterior precizate într-o soluție unitară și expunerea informațiilor printr-un portal al cercetării științifice și creației universitare;
- Identificarea de teme trans și interdisciplinare, în UVT și în afara UVT și inițierea de proiecte în acest sens;
- Identificarea modalităților de motivare a cadrelor didactice pentru creșterea numărului de aplicații pentru granturile de cercetare atât la nivel național, cât mai ales la nivel internațional (în special H2020);
- Canalizarea propunerilor spre arii care să combine latura teoretică cu cea practică dat fiind faptul că un criteriu important de eligibilitate a proiectelor de orice tip în ultimii ani este capacitatea de a demonstra existența sau crearea unui by- product, aplicabilitatea imediată, beneficiul în mediul social, educațional;
- Organizarea periodică a unor seminarii și sesiuni de lucru pentru scrierea și implementarea de proiecte de cercetare;
- Organizarea de seminarii dedicate atât întregii comunități academice, cât și diverselor domenii de interes specific fiecărei facultăți, cu participarea reprezentanților companiilor cu experiență în domeniul accesării de fonduri europene.

Proprietate intelectuală

- Brevetarea și înregistrarea la OSIM a proprietății intelectuale din UVT; protejarea și gestiunea drepturilor de autor în toate domeniile de cercetare științifică, creație universitară și performanță sportivă.
- Întocmirea un ghid concis de recomandări și bune practici privind protecția proprietății intelectuale, cu atenție deosebită asupra rezultatelor generate în UVT;
- Elaborarea și adoptarea unei hotărâri prin care veniturile generate pe baza proprietății intelectuale generate în cadrul UVT să fie împărțite în 3 părți: o parte revenind UVT, o parte revenind centrului de cost de care aparține fiecare inventator sau autor, și o parte revenind fiecărui inventator sau autor în mod direct, cu mențiunea că partea revenind direct inventatorilor sau autorilor nu poate reprezenta mai puțin de 30% din total;

- Elaborarea unor modele de contracte de studii care să includă transferul drepturilor de proprietate intelectuală asupra rezultatelor obținute de studenți în cadrul studiilor, inclusiv în cadrul lucrărilor de licență, master, doctorat, sau în cadrul unor proiecte de cercetare, către UVT, precum și remunerații rezonabile și echitabile în cazul în care UVT generează venituri pe baza respectivelor rezultate. Rezultatele obținute de studenți pot include invenții, programe de calculator sau alte opere de creație universitară protejate prin drepturi de autor, mărci sau desene industriale.

Transfer tehnologic

- Crearea unor parteneriate “public - privat” pentru realizarea de proiecte de inovare și de realizare a transferului tehnologic și cultural și pentru atragerea unor surse alternative de finanțare în vederea valorificării mai eficiente de către UVT a rezultatelor cercetării și creației universitare;
- Inițierea de colaborări cu mediul economic în domeniul activității de cercetare prin elaborarea de proiecte de transfer tehnologic.

II. Doctorat

- Identificarea sistematică a posibilităților și constituirea fondurilor pentru susținerea tinerilor cercetători (masteranzi, doctoranzi, postdoctoranzi);
- Creșterea numărului masteranzilor, doctoranzilor și al postdoctoranzilor implicați în activitatea de cercetare; integrarea studenților de la ciclurile de studii de master și de doctorat în cadrul unităților de cercetare;
- Creșterea numărului acordurilor pentru practică de cercetare și creație, a stagiilor de cercetare și creație și a stagiilor de elaborare a lucrării de disertație; asigurarea infrastructurii necesare studenților de la master și doctorat pe perioada când sunt integrați în unitățile de cercetare;
- Co-finanțarea unor burse doctorale și a unor burse postdoctorale;
- Standarde superioare de înscriere la studiile doctorale; identificarea unor forme de atragere și selecție a doctoranzilor merituosi; criterii superioare de acceptare a susținerii tezei doctorale (publicații și conferințe cotate);
- Listă de instituții agreeate pentru comisiile de susținere publică a tezelor de doctorat;
- Relații coerente (selecție studenți, plan de învățământ, proiecte de cercetare) între masteratele de cercetare și școlile doctorale;
- Cursuri transversale de *Etica cercetării, Academic Writing, Managementul carierei*;
- Susținerea unui sistem de mobilități de documentare și studii pentru doctoranzi (în special prin atragerea de resurse POCU, dar și prin mobilități Erasmus, încurajarea participării la conferințe);

- Identificarea formelor de recunoaștere a calității cercetării doctoranzilor (serie de teze publicate prin EUV, articole publicate în periodicele din UVT etc).
- Amplificarea potențialului de cercetare al doctoranzilor și studenților masteranzi, prin implicarea lor în structurile destinate cercetării, publicații, respectiv în manifestările științifice;
- Încurajarea doctoratului în co-tutelă, în special cu universități din afara țării;
- Realizarea unei metodologii de alocare a locurilor bugetate pe conducători de doctorat în funcție de rezultatele obținute în ultimii ani de către doctoranzi;
- Intensificarea activității de cercetare științifică a studenților prin cooptarea acestora în echipele de cercetare și/sau prin participarea acestora la sesiuni de comunicări științifice;
- Sprijinirea cercetării doctorale și postdoctorale ca fundament al cercetării științifice prin participarea în programe pentru oferirea de burse și proiecte pentru tinerii cercetători.

III. Editura UVT

- Consolidarea Editurii UVT (EUV) ca structură internă a UVT și angajarea de personal cu indicatori de rezultat clar definiți;
- Acreditarea superioară a domeniilor de publicare ale EUV;
- Alcătuirea planurilor editoriale ale EUV după modelul editurilor universitare occidentale; armonizarea publicațiilor științifice de prestigiu cu publicațiile cu caracter didactic;
- Participarea EUV la consorțiul editurilor universitare și academice din România – AECAU;
- Afilieră EUV la asociațiile de edituri românești și străine care să îi asigure implicarea în manifestările acestora, inclusiv participarea la târguri internaționale, respectiv la stagii de formare internațională a personalului angajat în EUV;
- Organizarea unui sistem eficient de popularizare și distribuție a publicațiilor EUV: librărie proprie reorganizată, acord cu librăriile din Timișoara, desfacere on-line, organizarea de evenimente editoriale.

3.2. Procesul Educațional

Obiectiv strategic: Orientarea fermă spre promovarea unui proces educațional formativ centrat pe rezultatele învățării și pe crearea de competențe transversale, capacitate de dezvoltare personală și spirit antreprenorial.

Societatea actuală bazată pe cunoaștere solicită absolvenților de învățământ superior un profil de competențe diverse, complexe care să asigure, pe de o parte, adaptarea flexibilă la o piață a

forței de muncă dinamice, în continuă schimbare, precum și un grad ridicat de angajabilitate și satisfacție profesională, pe de altă parte.

În acest context general, Universitatea de Vest din Timișoara va reconsidera întregul proces educațional, construind oferte modularizate și dinamice care iau în considerare nevoile și potențialul studenților, componenta de cercetare și de practică și nu în ultimul rând nevoile pieței.

UVT va asigura condițiile pentru creșterea calității învățământului universitar și a cercetării științifice din universitate. Permanent se va face raportare la sistemele naționale și internaționale de autoevaluare, evaluare și acreditare, în acord cu legislația privind managementul instituțional al calității învățământului.

Obiectivul strategic major al UVT privind procesul educațional se referă la orientarea spre promovarea unui proces educațional formativ centrat pe rezultatele învățării și pe crearea de competențe transversale, capacitate de dezvoltare personală și spirit antreprenorial. Se va urmări în mod prioritar consolidarea relației dintre cercetare, predare și inovare, din perspectiva învățării de-a lungul întregii vieți, pentru crearea unui mediu educațional și de învățare flexibil, atractiv și accesibil pentru toți studenții, pentru promovarea unor oferte educaționale formative și semnificative.

Pentru menținerea în categoria A a domeniilor clasificate deja în această categorie și pentru ridicarea în această categorie – A, a celorlalte domenii de studiu oferite de UVT, se va asigura:

- Coerența curriculară (licență → master → doctorat → postdoctorat) prin armonizarea procedurilor de evaluare și audit ale specializărilor, în acord cu criteriile ministeriale de acreditare și evaluare;
- Restructurarea curriculei la nivel de Licență și Master în funcție de cerințele pieței forței de muncă;
- Revigorarea programelor de studii, prin înființarea a 4 programe noi în limbi străine;
- Reorganizarea și adaptarea permanentă a planului de învățământ și a conținutului disciplinelor la nevoile societății, prin introducerea unor structuri consultativ – decizionale formate din cadre didactice, studenți și reprezentanți ai angajatorilor pentru fiecare program de studiu (licență, master). Rolul acestei reorganizări este acela de a oferi posibilitatea studenților de a dobândi competențele transversale prevăzute în *Grila 1 a Registrului Național al Calificărilor din Învățământul Superior* (RNCIS) și de a profita de diversitatea educațională oferită de UVT;
- În construcția planurilor de învățământ se va acorda o atenție specială disciplinelor care formează competențe transversale, cu statut de discipline opționale, în fiecare din cele 6 semestre. O parte din aceste discipline pot fi furnizate atât de facultatea din care provine programul de studii sau de către o altă facultate, iar o parte se aleg din pachete ce provin din disciplinele oferite de alte facultăți decât cea care

propune programul de studii, din alt domeniu. În acest sens, se va elabora un Regulament care să conțină procedurile pe care facultățile trebuie să le urmeze în întocmirea planurilor de învățământ;

- Crearea cadrului instituțional pentru implementarea celor mai noi metode de predare și evaluare, prin utilizarea platformelor multimedia, creșterea ponderii activităților de tip referat, eseu, evaluare pe parcurs, proiecte de studiu, portofoliu, în evaluarea finală etc. Scopul acestui demers este acela de stimula potențialul individual al studentului și de a asigura o paletă de competențe profesionale și transversale care să îl ajute la adaptarea profesională;
- Inițierea unor parteneriate cu universități din țară și străinătate pentru mobilitatea cadrelor didactice, în scopul desfășurării de activități didactice și de cercetare;
- Dezvoltarea profesională a personalului didactic, prin promovarea formării și a perfecționării în cariera didactică, cu valențe psihopedagogice și de specialitate. Va avea loc cel puțin 1 sesiune de formare anuală a personalului didactic, cu formatori interni și/sau externi;
- Crearea unui centru de *staff development* al UVT care să sprijine personalul didactic al UVT în îmbunătățirea calității prestațiilor didactice și promovarea unui proces didactic formativ. Fiecare cadru didactic va avea posibilitatea de a fi susținut în dezvoltarea unui plan de carieră personalizat. Scopul acestui centru este promovarea excelenței în predare, cercetare și în procesul de evaluare și realizarea de analize comparative cu instituțiile de învățământ superior din cadrul și din afara UE;
- Realizarea unei platforme e-Alumni, a comunității virtuale a absolvenților în care anual să existe un minim de 40% din absolvenții fiecărui an înscriși pe platformă. Se va realiza și 1 evaluare anuală la nivelul absolvenților referitoare la statutul acestora pe piața muncii;
- Identificarea principalilor posibili angajatori pentru absolvenții specializărilor acreditate / autorizate; dezvoltarea de parteneriate locale, regionale, naționale și internaționale pentru a oferi pe de o parte programe atractive și relevante, iar pe de altă parte, pentru a facilita integrarea absolvenților pe piața muncii;
- Înființarea, până în 2016, a cel puțin 2 programe de master profesional realizate în parteneriat cu mediul economico-social;
- Organizarea de stagii de practică și internship prin schimburi regionale, europene și internaționale (cel puțin 2 stagii/an) și implicarea activă a studenților și a doctoranzilor în proiecte de cercetare, în vederea câștigării de experiență profesională și de management al proiectelor;
- Participarea la programele de învățare pe tot parcursul vieții ce vizează nevoile legate de predare și învățare;
- Crearea de metodologii pentru validarea și recunoașterea experienței obținute de către studenți în afara contextelor formale de educație;

- Încurajarea ofertelor educaționale de tip *double degree* sau *joint degree*, a ofertelor de tip Erasmus Mundus, pentru creșterea atractivității internaționale a universității;
- Organizarea unui program de tip MBA (*Master Business Administration*) adresat în principal top-managementului companiilor din spațiul DKMT, în colaborare cu o universitate prestigioasă;
- Identificarea principalilor posibili angajatori pentru absolvenții specializărilor acreditate / autorizate; dezvoltarea de parteneriate locale, regionale, naționale și internaționale pentru a oferta pe de o parte programe atractive și relevante, iar pe de altă parte, pentru a facilita integrarea absolvenților pe piața muncii.

Pentru instituționalizarea structurilor studiilor doctorale în UVT și acceptarea doctoratului ca un domeniu superior și distinct de studii se vor avea în vedere:

- Organizarea administrativă a studiilor doctorale: organizarea biroului de studii doctorale; implementarea unui program informatizat de gestiune a studiilor și cercetării doctorale adecvat; sistematizarea raporturilor de mentorat academic; alcătuirea bazei de date a alumnilor studiilor doctorale în UVT; alcătuirea bibliotecii doctorale, cu tezele de doctorat susținute în UVT;
- Identificarea și promovarea unor forme coerente, specifice domeniilor de studii, de organizare a studiilor doctorale: echipe de cercetare, seminarii de studii doctorale, documentarea de studii, mentoratul, participarea la conferințe etc.
- Reacreditarea domeniilor de studii doctorale existente; organizarea de noi școli doctorale, după analiza capacităților domeniilor de studii nou constituite în UVT;
- Susținerea sistematică a obținerii dreptului de conducere de doctorate de cadrele didactice ale UVT și atragerea de noi coordonatori de doctorate; asigurarea unui număr sporit de coordonatori de doctorate, inclusiv asigurarea domeniilor de nișă;
- Demersuri pentru constituirea UVT ca instituție cu drept de organizare a susținerii publice a abilitării în domeniile de doctorat care sunt organizate în instituție;
- Organizarea de rețele a școlilor doctorale: rețea națională (universitățile consorțiului Universitaria), rețea regională (universitățile timișorene și din regiune, Petroșani, Reșița, inclusiv universitățile din Szeged și Novi Sad), în vederea complementarizării studiilor și participării la proiecte diverse;
- Schimb de bune practici cu institute de studii doctorale din UE, în vederea compatibilizării structurii școlilor doctorale cu studiile doctorale europene; acorduri de cooperare internațională; acorduri de cotelă internațională;

- Trend de creștere a numărului de doctoranzi (după evaluarea corectă a numărului de doctoranzi reali) și a numărului de coordonatori de doctorate (după deblocarea procedurii de obținere a dreptului de coordonare de doctorate);
- Promovarea studiilor doctorale din UVT în rândul diverselor categorii de potențiali studenți străini (români din afara granițelor, studenți din țările UE, studenți din afara UE), în vederea atragerii acestora la studii în UVT, cu respectarea cadrului legal și a criteriilor de calitate.

3.3. Managementul Universitar și Asigurarea Calității

Obiectiv strategic: Aplicarea principiilor de management orientat spre performanță și asigurare continuă a calității în procesul de guvernare instituțională.

Obiective operaționale:

- Consolidarea poziției UVT în mediul academic național și regional, astfel încât să poată fi clasificată ca universitate de cercetare avansată și educație, context care va genera premise pentru transformarea UVT într-un actor important la nivel local, regional și național în ceea ce privește direcțiile de dezvoltare socială durabilă, activitatea de cercetare științifică și nu în ultimul rând va permite UVT să devină un catalizator al unei potențiale universități metropolitane;
- Promovarea unui management participativ, centrat pe obiective, generator de schimbare care să favorizeze un mediu academic stimulat, performant, responsabil față de comunitatea căruia aparține, convergent cu practicile marilor universități din străinătate, în care fiecare membru al comunității academice să se regăsească și a cărei activitate să poată fi generatoare de valoare adăugată atât în planul cercetării științifice, cât și în dimensiunea responsabilității sociale a UVT;
- Remodelarea arhitecturii administrativ-funcționale a UVT sub aspect structural și funcțional care va permite promovarea unui management centrat pe obiective, o descentralizare a procesului decizional către fiecare palier managerial și o mai consistentă responsabilizare a tuturor decidenților din structurile UVT (decani și directori de departament) aspecte care vor genera implicit o fluidizare a fluxurilor informaționale, eliminarea “practicilor birocratice” și o valorificare optimă a resurselor existente;
- Standardizarea activităților specifice cercetării, proceselor didactice și activității administrative din UVT prin elaborarea procedurilor operaționale și actualizarea procedurilor deja existente pentru

a diminua posibile disfuncționalități, a reduce consumul excesiv de resurse, a sporii transparența desfășurării activităților și a orienta convergent întreaga activitate a UVT;

- Promovarea unei culturi a calității în UVT pentru activitatea de cercetare, activitatea didactică și activitatea departamentelor de suport, în vederea îmbunătățirii performanțelor cercetării, ale activităților educative și administrative, racordate la standardele specifice învățământului modern și care să fie aliniate la exigențele învățământ superior din Europa;
- Intensificarea practicilor de auditare internă periodică pentru programele de studii pentru a avea în permanență o imagine de ansamblu cu privire la îndeplinirea standardelor specifice ARACIS, precum și o bună convergență cu exigențele Cadrului Național al Calificărilor din Învățământul Superior din România;
- Elaborarea regulamentelor specifice activităților didactice (Regulament de întocmire a planurilor de învățământ, Regulament pentru întocmirea Statelor de funcții etc.), precum și proiectarea unui cadru armonios care să promoveze un proces didactic centrat pe studenți (regulament de acordare a burselor, de recunoaștere a activităților de voluntariat, de distribuire a burselor de studii etc.), pe dezvoltarea competențelor specifice domeniului de studiu dar și a competențelor transversale, care le vor îmbunătăți oportunitățile de inserție profesională pe piața muncii;
- Susținerea programelor de studii performante în vederea evaluărilor periodice și a obținerii acreditărilor de funcționare în conformitate cu standardele ARACIS, precum și în îmbunătățirea poziționării acestora în ierarhia programelor de studii oferite la nivel național;
- Disponibilitatea UVT de a participa la programe/proiecte ce permit o auditare obiectivă a proceselor educaționale, de cercetare și administrative derulate de organisme naționale și internaționale, care pot oferi repere importante în conturarea unor noi direcții de acțiune a UVT (IEP desfășurat de EUA, auditarea sistemului de calitate din UVT, auditarea activităților de internaționalizare a UVT etc.);
- Promovarea activităților de transparență decizională și de îndeplinirea a indicatorilor de performanță asumați prin prezentarea periodică (anuală) a rapoartelor de activitate a echipei manageriale și a tuturor departamentelor (didactice, de cercetare și administrative) din UVT.

Direcții de acțiune:

- Constituirea unui Consiliul Consultativ al UVT cu rol de monitorizare externă a evoluției academice (format din 7-9 reprezentanți de prestigiu din mediul economico-social local, regional sau național) și operaționalizarea funcționării Senatului de Onoare;

- Stabilirea de parteneriate strânse cu celelalte universități din Timișoara și identificarea opțiunilor de poziționare favorabilă în cazul în care o fuziune instituțională devine obligatorie;
- Crearea unor proceduri de lucru la nivelul Consiliului de Administrație, dar și în relația cu Senatul, facultățile și departamentele, bazate pe eficiență, flexibilitate și rigurozitate pentru asigurarea fluenței activităților specifice din fiecare compartiment al UVT;
- Introducerea unui calendar organizațional riguros, cu proiecție anuală (orar standard pentru ședințele de Senat, Consiliul de Administrație, Consiliul facultății etc.);
- Extinderea sistemului managementului calității la toate nivelurile și structurile din cadrul UVT și definitivarea procedurilor de evaluare calitativă a activității individuale și la nivel de departament, facultate și universitate;
- Stabilirea obiectivelor de calitate la nivelul fiecărui nivel ierarhic astfel încât anual să fie elaborate rapoarte cu privire la implementarea procedurilor legate de managementul total al calității, respectiv cu stadiul îndeplinirii obiectivelor;
- Definirea substructurilor organizatorice administrative și de suport în concordanță cu principiul eficienței, eficacității și simplificării procedurale și operaționale;
- Utilizarea bunelor practici de management academic aplicate cu succes în universități și institute de cercetare de prestigiu din străinătate, inclusiv prin apelarea la servicii de consultanță externă;
- Integrarea sistemelor de e-management și dezvoltarea unor noi module ale acestora la toate nivelele manageriale și administrative;
- Aplicarea unui sistem de valorificare a ideilor (premier, bonusuri) care au ca rezultat reducerea birocrăției în UVT și recunoașterea acestor contribuții în procesul de evaluare anuală a personalului din UVT;
- Analiza performanțelor, costurilor și oportunității funcționării departamentelor administrative și externalizarea acelor servicii administrative sau suport costisitoare, neperformante, cu protejarea actualilor salariați;
- Regândirea rolului și a modului de funcționare a Editurii UVT, în scopul satisfacerii cu profesionalism, cu prioritate și la costuri minime a nevoilor membrilor comunității academice;
- Consolidarea relațiilor de colaborare cu BCUT, prin stabilirea de activități și proiecte comune, care să aibă ca scop readucerea studenților în sălile de lectură și consacarea spațiului BCUT ca mediu de diseminare a informațiilor și cunoștințelor științifice și culturale;
- Îmbunătățirea serviciilor de secretariat și tehnico-administrative prin digitalizarea completă a acestora și stimularea asumării răspunderii pentru calitatea prestațiilor din acest sector de activitate; arhivarea și clasificarea electronică (sistem PDF *search*) și accesarea automată a documentelor și informațiilor;

- Organizarea unor manifestări cultural-sportive care să faciliteze promovarea unei mai bune interacțiunii sociale între membrii întregii comunități academice a UVT, dezvoltarea sentimentului de apartenență și loialitate instituțională;
- Continuarea organizării evenimentelor ceremoniale de sărbătorire a *Zilei UVT* și atragerea unui număr cât mai mare de membri ai comunității academice care să participe activ cu acest prilej.

3.4. Politica de Resurse Umane

Obiectivul strategic: *Dezvoltarea resurselor umane ale universității într-un mediu colegial bazat pe socializare, cooperare, colaborare în care valoarea și implicarea permanentă în realizarea obiectivelor comune sunt dimensiunile care stau la baza evoluției carierelor.*

Obiective operaționale:

- Realizarea unui sistem clar, transparent și riguros de dezvoltare de-a lungul carierei profesionale, de monitorizare și evaluare a personalului academic și administrativ. Acest sistem va viza și crearea unei structuri dedicate dezvoltării profesionale (centru de staff development), în care să se ofere oportunități de perfecționare profesională, să se coordoneze comunități de practice;
- Realizarea unor planuri de carieră pentru întregul personal academic și administrativ al UVT. Planurile de carieră vor fi realizate pe termen mediu, 3-5 ani, vizând armonizarea obiectivelor și intereselor profesionale cu obiectivele de dezvoltare ale UVT, ale fiecărei facultăți și departament. În acest sens, se vor stabili obiective, standarde de performanță și de evaluare a acestora, nevoi de dezvoltare în planul formării continue, sub aspect didactic și de cercetare, respective tehnic-administrativ, după caz;
- Valorificarea maximală a potențialului didactic și de cercetare a personalului academic, adecvând flexibil structura normelor didactice la competențele reale ale titularului, la expertiza profesională dovedită și la caracteristicile departamentelor/facultăților;
- Susținerea membrilor comunității academice din UVT în vederea obținerii abilitării;
- Stimularea colaborărilor transversale, interdisciplinare astfel încât departamentele și facultățile să reprezinte doar unități funcțional-administrative și nu bariere în calea comunicării;
- Reconsiderarea metodologică și de impact a sistemului de evaluare a personalului academic și managerial și transparentizarea totală a concursurilor didactice;

- Identificarea de surse de finanțare private pentru sprijinul cercetătorilor performanți, inclusiv prin diferențierea pe criteriul performanței în cercetare a veniturilor salariale. Surse financiare vor fi deopotrivă identificate pentru întărirea competențelor de cercetare a tinerelor cadre didactice, pentru sprijinirea lor în îndeplinirea criteriilor de performanță instituționale și naționale;
- Cooptarea în corpul academic și de cercetare al UVT a specialiștilor cu recunoaștere academică din țară și străinătate, indiferent de vârstă, inclusiv prin stabilirea unei politici de recrutare a absolvenților UVT cu doctorat și postdoctorat în instituții prestigioase din străinătate;
- Dezvoltarea unei politici coerente și exigente de atragere atât a unor specialiști din mediul academic și de cercetare cât și a unor profesioniști din mediul economic, social și cultural în calitate de cadre didactice asociate. Crearea unui mediu și climat atractiv pentru resursele umane de înaltă performanță, prin negocierea de facilități pentru obținerea performanței și creșterea vizibilității acesteia;
- Elaborarea de criterii transparente pentru atragerea în activitatea de predare a unor specialiști recunoscuți din mediul socio-economic;
- Optimizarea unei scheme a personalului administrativ (departamente, facultăți, universitate) care să asigure derularea în condiții bune a activităților didactice și de cercetare.

Direcții de acțiune:

- Întocmirea la nivelul fiecărei facultăți și a fiecărui departament a unui document strategic privind resursele umane, care să includă un plan de carieră pe trei- cinci ani și un plan de participare la activități de perfecționare pentru fiecare membru al corpului profesoral. Negocierea anuală a fișelor de post în raport cu planul individual de carieră și cu rezultatele evaluării anuale, cu obiectivele de dezvoltare ale departamentului/facultății/universității;
- Flexibilizarea modului de formare a normei didactice, permițându-se introducerea de activități de predare, de seminar, laborator, lucrări practice etc. corespunzătoare tuturor ciclurilor, în condiții de sustenabilitate și corelat cu competențele cadrului didactic titular. Reducerea cheltuielilor de personal și utilizarea eficientă a fondurilor disponibile, prin evitarea suprapunerilor interdepartamentale, armonizarea planurilor de învățământ și a formațiilor de studiu;
- Înființarea centrului de staff development al UVT care să asigure nevoile de perfecționare profesională a personalului academic și administrativ;
- Perfecționarea sistemului de autoevaluare internă, în contextul strategiei calității. Introducerea și aplicarea fermă a unor proceduri de evaluare a personalului academic și administrativ, ‘defetișizarea’ lor și transformarea acestora într-un instrument managerial pragmatic și concret, prin elaborarea de planuri

de îmbunătățire a activității pentru cei cu rezultate modeste sau nesatisfăcătoare (inclusiv aplicarea de sancțiuni în cazul perpetuării situației);

- Instituirea unui sistem de indicatori de performanță – cheie la toate nivelurile, raportarea lor periodică și asumarea responsabilităților derivate din îndeplinirea/neîndeplinirea lor;
- Încadrarea de personal didactic și de cercetare cu prestigiu științific și profesional certificat și transparentizarea totală a procesului de ocupare a posturilor didactice și de cercetare. Asigurarea unui echilibru al resurselor umane, prin atragerea tinerelor cadre didactice cu potențial deosebit și facilitarea dezvoltării lor profesionale;
- Identificarea tuturor posibilităților de remunerare maximală a cadrelor didactice, în condițiile legii, pe toate tipurile de activități astfel încât statutul de cadru didactic universitar să-și recapete dimensiunea socială reală;
- Debirocratizarea procesului de întocmire a documentelor privitoare la resursele umane (state de funcții, fișe ale posturilor, borderouri) și transformarea acestora în documente realmente utile;
- Monitorizarea mai strânsă a activității didactice și de cercetare, prin introducerea unor fișe de pontaj lunare;
- Menținerea alături de universitate a profesorilor seniori (exemplu: profesori emeriți) prin angrenarea lor nu doar în activități didactice, ci și în activități științifice, de cercetare, cultural-artistice, recunoscându-li-se astfel aportul la dezvoltarea instituțională a UVT;
- Stimularea desfășurării de acțiuni de cooperare interdisciplinară (seminarii, ateliere de lucru, conferințe, proiecte), precum și derularea de acțiuni comune de socializare interfacultăți și interdepartamente (acțiuni cultural-sportive comune). Crearea unor comunități de practici, atât pentru îmbunătățirea activității didactice, cât și de cercetare, pentru facilitarea transferului de bune practici, de învățare mutuală;
- Identificarea în mediul socio-economic a unor parteneri privați strategici care să susțină cercetătorii cu potențial și să beneficieze de rezultatele activității de cercetare;
- Introducerea și aplicare reală (nu declarativă) a unui sistem transparent de premiere (materială și / sau morală) a performanței didactice, de cercetare și la nivel administrativ și introducerea unui sistem etic și transparent de acordare a gradațiilor de merit;
- Susținerea (inclusiv financiară) participării tuturor cadrelor didactice și a personalului administrativ la cursuri de dobândire a competențelor digitale și de învățare a unei limbi străine;
- Definirea clară a fișei postului pentru fiecare persoană din departamentele administrative și suport, pentru asigurarea unei utilizări eficiente a potențialului uman și echilibrarea încărcării cu sarcini;
- Sancționarea fermă a oricărei forme de corupție, inclusiv prin cooperarea cu instituțiile abilitate ale statului;

- Dezvoltarea unui pachet motivațional pentru resursele umane ale UVT, prin crearea de facilități de petrecere a timpului liber (acces la baze sportive, concerte etc.);
- Colaborarea activă cu sindicatul UVT pentru semnarea contractului colectiv de muncă și în toate chestiunile ce vizează problemele de muncă ale angajaților UVT, inclusiv prin sprijinul acordat de către UVT pentru derularea de acțiuni cu caracter social inițiate de către conducerea sindicatului.

3.5. Relația cu studenții și servicii pentru studenți

Obiectivul strategic: *Crearea de oportunități pentru dezvoltarea personală și profesională a studenților în vederea integrării active și responsabile în societate.*

O relație normală între universitate și studenții săi trebuie să se desfășoare și în afara activităților didactice. Dacă de la studenți ne așteptăm să fie creativi, să citească critic documentele bibliografice recomandate de profesori, să testeze continui teoriile învățate în spețe din realitate, universitatea trebuie să creeze la rândul ei un cadru complex (programe educaționale formale și nonformale, programe antreprenoriale, stagii de practică și internship etc.) care să le permită studenților săi să se dezvolte personal și profesional, pentru a face față exigențelor unei societăți dinamice și în continuă schimbare.

UVT va crea oportunități pentru dezvoltarea personală și profesională a studenților în vederea integrării active și responsabile în societate prin următoarele **obiective operaționale**:

- Înființarea unui departament care va sprijini relația cu studenții și va gestiona serviciile suport pentru studenți;
- Furnizarea de servicii suport, de informare și consiliere pentru aspiranții la calitatea de student UVT;
- Sprijinirea studenților în procesul academic pe perioada studiilor;
- Oferirea de servicii suport pentru studenții străini;
- Organizarea pentru studenți a unor cursuri de dezvoltare personală și de orientare în carieră;
- Organizarea unui sistem funcțional și flexibil de practică și internship pentru studenții UVT de la ciclul de licență și master;
- Organizarea unor evenimente pe teme profesionale la care să participe profesori, studenți și reprezentanți de marcă ai mediului social, economic și cultural;
- Angrenarea studenților cu performanțe remarcabile (la ciclul master și doctorat) în activitățile de cercetare științifică ale universității;
- Sprijinirea activităților artistice și sportive în rândul studenților UVT;
- Întreținerea unei bune comunicări cu organizațiile studentești și susținerea inițiativelor acestora în domeniul voluntariatului;

- Deschidere partenerială față de propunerile studenților în domeniile de interes academic și încurajarea participării lor în managementul UVT (participarea studenților la comisiile de calitate pe programe de studii, participarea studenților în organismele decizionale etc.);
- Susținerea parteneriatelor încheiate între organizațiile studențești și consiliile județene ale elevilor din regiunile de interes ale Universității de Vest;
- Realizarea unei infrastructuri de tip Hub educațional pentru studenți, unde reprezentanții mediului socio-economic împreună cu studenții și cadrele didactice dezvoltă proiecte comune cu impact pozitiv în comunitate;
- Asigurarea transparenței în gestiunea studenților prin achiziționarea unui soft specializat în vederea implementării Registrului Matricol Unic al Universităților din România. De altfel în folosul studenților se dorește participarea acestora la diferite traininguri care să le prezinte facilitățile acestui Registru Matricol Unic (RMU). De asemenea studenții vor beneficia de materiale promotionale în acest sens care să faciliteze accesul pe platforma;
- Creșterea echității sociale în UVT, atât prin adaptarea spațiilor de învățământ și a celor conexe la nevoile studenților cu nevoi speciale, cât și prin sprijinirea grupurilor vulnerabile, atât pentru a accede la învățământ terțiar, cât și pentru a finaliza cu succes studiile.

3.6. Internaționalizarea

Obiectiv strategic: Internaționalizarea UVT prin transformarea sa în actor proactiv în relațiile academice regionale, europene și globale, în vederea creșterii calității și impactului activităților de educație, cercetare științifică și creație artistică.

Aria 1: Managementul internaționalizării

Obiectiv operațional:

- Crearea cadrului necesar pentru creșterea calității și volumului de acțiuni în direcția internaționalizării.

Direcții de acțiune:

- Adoptarea unei Strategii de Internaționalizare a Universității de Vest din Timișoara și a unui Plan de Acțiune, respectiv definirea politicilor și procedurilor de internaționalizare a UVT;
- Crearea unei rețele de parteneri strategici din străinătate în vederea dezvoltării unor proiecte educaționale și de cercetare comune;
- Stabilirea unor acorduri de colaborare noi cu instituții de învățământ sau centre de cercetare din străinătate aflate pe poziții similare sau superioare UVT în ranking-urile internaționale;

- Identificarea liniilor de finanțare pentru proiecte educaționale și de cercetare cu dimensiune internațională care se pliază cel mai bine pe obiectivele UVT în domeniul educației și cercetării și susținerea dezvoltării de proiecte;
- Crearea unui plan de acțiune privind includerea UVT în ranking-uri internaționale, conform cu criteriile de evaluare ale fiecărui tip de ranking vizat;
- Întărirea relațiilor cu agențiile naționale și instituțiile publice care promovează internaționalizarea;
- Elaborarea unei strategii de comunicare online pentru studenții străini.

Aria 2: Internaționalizarea „acasă”

Obiective operaționale:

1. Internaționalizarea curriculei

Direcții de acțiune:

- Dezvoltarea de programe de studiu la nivel de licență și masterat cu predare într-o limbă străină;
- Dezvoltarea de programe de studiu cu diplomă dublă/multiplă la nivel de licență și masterat;
- Dezvoltarea unor proiecte de cercetare în cotutelă internațională adresate doctoranzilor UVT;
- Internaționalizarea curriculei programelor de studiu cu predare în limba română.

2. Organizarea de evenimente și parteneriate cu caracter internațional sub umbrela UVT.

Direcții de acțiune:

- Organizarea de conferințe, concerte, simpozioane, competiții sportive, workshop-uri și seminarii internaționale în cadrul UVT;
- Organizarea unor evenimente de tip „școli de vară” care să reunească studenți și cadre didactice din UVT și din străinătate, ce oferă cursuri în fiecare dintre domeniile facultăților UVT;
- Dezvoltarea inițiativei, aflată deja în implementare, „Lecture series- Diplomacy, Culture and International Affairs” în cadrul căreia reprezentanți ai mediului diplomatic și nu numai sunt invitați să susțină prelegeri pentru studenții UVT;
- Dezvoltarea colaborărilor cu centrele culturale, consulatele și ambasadatele din România;
- Organizarea „International Student Week” la UVT după modelul „Erasmus Welcome Week” deja implementat.

3. Dezvoltarea unor inițiative/proiecte de formare profesională pentru cadrele didactice și personalul administrativ al UVT în vederea creșterii calității activității lor într-o universitate internațională.

Direcții de acțiune:

- Crearea unui cadru de învățare sau îmbunătățire a nivelului de cunoaștere a limbilor engleză, franceză, germană pentru cadrele didactice și personalul administrativ al UVT;
- Participarea persoanelor ce ocupă funcții de management în cadrul universității la workshop-uri sau seminarii de formare în domeniul internaționalizării educației.

4. Dezvoltarea newsletter-ului *International UVT*, în varianta bilingvă română-engleză, care să informeze comunitatea universității asupra oportunităților și acțiunilor curente întreprinse la UVT în direcția internaționalizării.

Aria 3: Studenți și lectori internaționali

Obiective operaționale:

1. Marketing internațional în vederea promovării UVT în străinătate.

Direcții de acțiune:

- Asigurarea prezentei ofertei academice a UVTului în platforme de promovare a programelor de studiu cu predare în limbi străine sau cu diplomă dublă/multiplă, precum StudyinRomania, StudyinEurope;
- Traducerea site-ului UVT, al facultăților și a cadrelor didactice în limba engleză, standardizarea modului de expunere a unor informații minimale cu scopul îmbunătățirii prezentării vizuale pe Internet a UVTului și a unei navigări cu ușurință a internautilor străini;
- Expunerea on-line a informațiilor legate de procedurile de admitere și programele cu predare în limbi străine și promovarea acestor informații în rețele sociale;
- Afilierea la asociații și organizații internaționale pentru învățământul superior, atât pentru universitate, cât și pentru fiecare facultate în parte, în funcție de domeniu, cu scopul de îmbunătățire a activității didactice, de cercetare și de creație artistică;
- Participarea la evenimente de tip „târg educațional” în zonele de interes pentru UVT (Uniunea Europeană, statele din fosta Iugoslavie, Orientul Mijlociu, Africa de Nord, Africa de Sud, America de Nord, Republica Moldova, Asia de Est și Sud-Est);
- Dezvoltarea de materiale promoționale adecvate târgurilor internaționale sau evenimente de brokeraj.

2. Creșterea numărului de studenți internaționali.

Direcții de acțiune:

- Înrolarea pentru un ciclu complet de studiu a candidaților ce provin din zonele de interes ale UVT (inclusiv candidați cetățeni români cu domiciliul în străinătate sau candidați cetățeni străini de origine etnică română);
- Creșterea numărului de mobilități de studiu *incoming* în cadrul programelor Erasmus+, EEA Grants, Eugen Ionescu;
- Crearea unor *pachete de studiu la UVT* pentru studenți internaționali (materiale didactice, materiale informative, cazare, burse, etc);
- Dezvoltarea programelor (extinse, de un an, de tipul An Pregătitor sau intensive, pe o perioadă de minim trei luni) de învățare a limbii române ca limbă străină precum și de prezentare a culturii și civilizației românești, prin utilizarea resursei umane din interiorul UVT și prin atragerea de finanțări alternative;
- Crearea unui sistem comprehensiv pentru admitere online a studenților internaționali, indiferent că optează pentru o mobilitate sau un ciclu complet de studii la UVT;
- Stimularea promovării în străinătate a oportunităților de studii în UVT de către organizațiile studentesti ale UVT;
- Exploatarea apartenenței UVT la rețele educaționale internaționale pentru promovarea ofertei educaționale.

3. Creșterea numărului de lectori internaționali și de lectorate străine.

Direcții de acțiune:

- Afilierea la comunitatea academică a UVT a unor personalități prestigioase ale vieții academice, politice, culturale și socio-economice din străinătate prin acordarea titlului onorific de Doctor Honoris Causa și integrarea acestora în comunitate prin participarea în proiecte comune de cercetare, invitarea lor la cursuri și prelegeri publice, implicarea în activitatea școlilor doctorale sau în comitetele publicațiilor științifice ale UVTului;
- Angajarea de lectori din străinătate în vederea desfășurării de activități didactice cu normă întreagă sau în regim „plata cu ora” la UVT;
- Creșterea numărului de mobilități de predare *incoming* în cadrul facultăților UVT prin programe precum Erasmus+, EEA Grants, Fulbright sau *free-movers*, la nivel licență, masterat și doctorat;
- Susținerea lectoratelor străine existente și a inițiativelor de dezvoltare a unora noi.

Aria 4: Mobilități ale studenților și personalului UVT în străinătate

Obiective operaționale:

1. Creșterea numărului de mobilități ale studenților în străinătate și a calității acestora.

Direcții de acțiune:

- Promovarea oportunităților de mobilități de studiu în străinătate pentru studenții UVT (Erasmus+, EEA Grants, Fulbright, bursele AUF, bursele ACBS) și susținerea logistică a studenților care intenționează să participe la aceste programe de mobilități;
- Dezvoltarea de parteneriate cu actori din mediul privat internațional în vederea susținerii de mobilități de practică ale studenților UVT în străinătate, promovarea oportunităților de mobilități de practică în străinătate pentru studenții UVT (Erasmus+, EEA Grants) și susținerea logistică a studenților care intenționează să participe la aceste programe de mobilități;
- Creșterea fondurilor alocate mobilităților de studiu și practică în străinătate;
- Creșterea calității acțiunilor de suport pentru mobilitățile studenților prin actualizarea permanentă a procedurilor de selecție și monitorizarea acestora prin mecanisme paralele cu cele ale Comisiei Europene.

2. Creșterea numărului de mobilități de predare în străinătate și a calității acestora.

Direcții de acțiune:

- Creșterea numărului de mobilități de predare în străinătate prin programe de mobilitate precum Erasmus+, EEA Grants, Fulbright, etc și transformarea acestora în modele de învățare și bune practici;
- Prezentarea rezultatelor mobilităților de predare din anul universitar anterior în cadrul unor seminarii informative realizate pe perioada de selecție pentru anul universitar curent.

3. Creșterea numărului de mobilități de formare în străinătate și a calității acestora.

Direcții de acțiune:

- creșterea numărului de mobilități de formare în străinătate prin programe de mobilitate precum Erasmus+ sau EEA Grants și transformarea acestora în modele de învățare și bune practici;
- Încurajarea participării la mobilități de formare a personalului administrativ în cadrul unor evenimente de tipul Erasmus+ Staff Training Week sau International Week la universitățile partenere, în vederea unei mai bune promovări a UVT și creșterii calității activității administrative din UVT;

- prezentarea rezultatelor mobilităților de formare din anul universitar anterior în cadrul unor seminarii informative realizate pe perioada de selecție pentru anul universitar curent.

4. Creșterea numărului de participări ale membrilor comunității UVT la evenimente internaționale organizate în străinătate.

Direcții de acțiune:

- Creșterea numărului de participări ale studenților și personalului academic UVT la evenimente internaționale cum ar fi conferințe, simpozioane, workshop-uri, scoli de vara, concerte, expoziții;
- Promovarea evenimentelor internaționale organizate de partenerii UVT în rândul comunității academice.

Aria 5: Internaționalizarea cercetării și creației artistice

Obiectiv operațional:

Creșterea calității și impactului internațional al activității UVT de cercetare și creație artistică

Direcții de acțiune:

- Creșterea numărului de participări ale UVT (ca partener și/sau coordonator) în proiecte de cercetare alături de parteneri internaționali – instituții de învățământ superior, precum și institute de cercetare, companii sau alte organizații -, din interiorul și în afara Uniunii Europene;
- Angajarea de cercetători/experti internaționali în centrele de cercetare din cadrul UVT;
- Afilierăa unor experți internaționali la centrele de cercetare din cadrul UVT;
- Creșterea numărului de publicații indexate în baze de date internaționale sau de volume colective cu colaboratori din străinătate;
- Creșterea numărului de expoziții, concerte, concursuri sportive internaționale cu participarea membrilor comunității UVT;
- Elaborarea anuală a unor materiale de prezentare în limba engleză a activității de cercetare și creație științifică din cadrul UVT și distribuția acestora la colaboratori externi potențiali.

3.7. UVT în societate

Obiectiv strategic: Afirmarea fermă a rolului strategic al UVT în dezvoltarea economică, socială, culturală civică și morală a comunității locale, regionale, naționale și internaționale

UVT își asumă rolul de actor activ în cadrul societății, un actor care reacționează prompt la prefacerile sociale, economice, politice și culturale, însușindu-și un rol angajant, prin care acționează nemijlocit asupra dezvoltării regionale, pe baza unor repere strategice limpede asumate.

Obiective operaționale:

- Dezvoltarea unui parteneriat reciproc recompensator cu administrația locală și regională;
- Afirmarea rolului activ al UVT în comunitate, prin dezvoltarea parteneriatului cu societatea civilă și reprezentanții săi semnificativi;
- Implicarea UVT în comunitate, prin acțiuni care potențează responsabilitatea socială;
- Consolidarea imaginii și poziției UVT în comunitatea locală, prin politica de promovare a culturii, creației artistice și a sportului;
- Adăugarea dimensiunii de prestator de servicii de înaltă calitate destinate mediului economic și administrației publice, precum și grupurilor țintă vulnerabile care au nevoie de asistență psihologică și socială;
- Dezvoltarea relațiilor de colaborare ale UVT cu organizațiile profesionale și de interes academic;
- Relaționarea partenerială cu reprezentanții mediului politic, pentru promovarea inițiativelor valoroase ale regiunii și intereselor instituției;
- Analiza oportunității înființării, în colaborare cu Inspectoratul Școlar Județean Timiș, a unei unități de învățământ preșcolar de care să beneficieze în mod prioritar copiii angajaților UVT și a unei unități pilot pentru învățământ preuniversitar (școală primară, gimnazială etc.).

Direcții de acțiune:

- Crearea și operaționalizarea unui Centru Euroregional de Diagnoză și Intervenție Socială (CEDIS) ca partener academic al mediului politic, administrativ, economic și cultural din Euroregiunea DKMT, în vederea unei conlucrări euroregionale eficiente și pertinente, care să contribuie consistent la dezvoltarea social-economică a regiunii. Reunind un nucleu de experți într-o echipă interdisciplinară de la facultățile de: Sociologie și Psihologie, Științe Politice, Filosofie și Științe ale Comunicării, Litere, Istorie și Teologie, Economie și de Administrare a Afacerilor din

UVT și construind o rețea de colaborare care să includă specialiști din departamentele de științe sociale de la Universitățile de stat din Szeged și Novi-Sad, CEDIS se va implica în articularea unor proiecte comune de cercetare – intervenție, în zonele de interes euroregional (precum fluctuația regională a pieței muncii, schimbul economic și cultural transfrontalier, identificarea nevoilor mediului de afaceri din regiune, analiza politicilor publice și a eficacității lor, dinamicile demografice și mobilitățile sociale semnificative intraregionale etc.). Activitatea CEDIS va suplini cvasi-absența, într-un cadru instituționalizat, a expertizei științifice pentru decizia publică de prim-plan. CEDIS va putea furniza, pentru actorii publici interesați, o consiliere științifică, neimplicată politic, întemeiată pe o viziune de ansamblu a prefacerilor euroregionale. Totodată, CEDIS va reprezenta un for de reflecție regional cu gir academic, care va participa activ și continuu la dinamica social-economică a zonei DKMT. Prin calitatea și experiența personalităților științifice din cele trei țări care i se vor alătura, CEDIS va conferi o garanție metodologică și deontologică pentru calitatea evaluărilor pe care le va produce, intenționând să devină un reper simbolic de neocolit în decizia publică euro-regională. Principalul instrument pe care își propune să îl realizeze CEDIS și care urmărește să întemeieze deciziile la nivelul euroregiunii este *Observatorul de politici publice al DKMT*, ce va examina, prin anchete de teren specifice derulate semestrial pe trei eșantioane reprezentative (în teritoriile din România, Serbia și Ungaria ale DKMT), principalele teme de interes ale dezvoltării euroregionale și va evalua impactul celor mai însemnate politici publice implementate în această arie geo-culturală;

- Realizarea unui parteneriat cu organizații importante ale societății civile, în vederea elaborării unor proiecte care își propun consolidarea valorilor democrației liberale, a tiparelor atitudinale și comportamentale civic-participative, precum și cultivarea identității central-europene (ex: Institutul Cultural Român, Academia de *Advocacy*, Fundația „A Treia Europă”, Institutul Intercultural din Timișoara, AID-ONG etc.);
- Realizarea de studii în cadrul CEDIS care să întemeieze politicile de ameliorare a nivelului de trai al cetățenilor orașului, a tipurilor de locuire și a practicilor urbane. Ca actor important al regiunii, UVT trebuie să devină un partener al administrației locale care să fundamenteze politicile de dezvoltare rațională a orașului;
- Realizarea de proiecte care vizează sporirea responsabilității sociale, în parteneriat cu autoritățile locale și organizațiile non-guvernamentale. UVT și rețeaua sa de parteneri și *Alumni* pot deveni o prezență locală activă nu doar pe plan științific și cultural, ci și pe plan social, sprijinind categorii speciale de populație;

- Sprijinirea realizării unei Clinici universitare asociate UVT, care să acorde expertiză și intervenție psihologică de înaltă calitate;
- Implicarea administrației locale și centrale, printr-un proces eficace de *advocacy*, în demersul UVT de a deveni un actor semnificativ pe piața internațională a educației și cercetării (sprijin logistic pentru evenimentele internaționale ale UVT, susținerea proiectelor de dezvoltare ale UVT etc.). UVT are în vedere implementarea unor proiecte strategice de dezvoltare a infrastructurii educaționale (sedii noi pentru unele facultăți), de creație și de cercetare (construcția și dotarea ICAM, construcția unor ateliere, terenuri de sport, bazin de înot etc.). Suportul prompt al administrației locale/centrale este absolut necesar pentru implementarea în termen a acestor proiecte și atragerea fondurilor nerambursabile disponibile;
- Încheierea de acorduri de recunoaștere a specializărilor UVT de către organizații profesionale și de interes academic prestigioase. Recunoașterea specializărilor UVT de către organizațiile profesionale de prestigiu poate facilita accesul direct al absolvenților noștri la profesii recunoscute pe plan național și internațional;
- Organizarea, în parteneriat cu asociațiile profesionale reprezentative, a unor evenimente științifice și de creație artistică (ex.: lansări de carte, tabere de creație artistică, vernisaje etc.). Parteneriatele de acest gen pot contribui nu numai la recunoașterea academică a demersurilor științifice ale UVT, ci și la o recunoaștere profesională mai pregnantă, creând astfel premisele unor proiecte cu impact pozitiv în societate;
- Cultivarea unor relații privilegiate cu instituțiile culturale din Timișoara și stabilirea unor parteneriate concrete, inclusiv prin stabilirea unor acorduri care să permită dobândirea unor facilități pentru cadrele didactice și studenții din UVT pentru frecventarea evenimentelor culturale;
- Dezvoltarea unui colegiu de guvernanță în societate care să catalizeze în jurul UVT personalități ale mediului socio-economic și instituții interesate de evoluția comunității la orizontul de timp 2030;
- Obținerea de sprijin din partea mediului politico-administrativ, prin proceduri specifice de *advocacy*, în vederea realizării unor proiecte de infrastructură pentru educație, cercetare și creație. O universitate de elită precum UVT trebuie să fie atentă și deschisă spre mediul politic de orientare democratică. Comunitatea de *Alumni* a UVT dispune de o serie de personalități **publice** (miniștri, parlamentari, directori de agenții, membrii ai corpului diplomatic și consular etc.) care se pot implica activ în susținerea proiectelor de dezvoltare a universității noastre.
- Oferirea unui *feedback* pertinent și avizat la planurile și viziunile politice de dezvoltare locală și regională. Viitorul comunității locale, regionale și al României în general depinde în mare măsură de

programele de dezvoltare elaborate de diversele partide politice. Prin reprezentanții facultăților sale de profil, UVT poate deveni o voce importantă în conturarea și armonizarea politicilor publice semnificative din România contemporană.

3.8. Relația cu Alumni

Obiectiv strategic: Dezvoltarea relației cu comunitatea de Alumni ca instrument de promovare a valorilor și performanțelor UVT, de facilitare a integrării studenților pe piața muncii.

Alumni reprezintă cel mai bun exemplu al performanței UVT, fiind considerați adevărați purtători de cuvânt ai acestei instituții. Ei sunt cei care ne pot sprijini cel mai bine în demersul nostru de a fluidiza legătura dintre universitate și piața muncii.

Din perspectiva Alumni UVT își propune următoarele **obiective operaționale:**

- Crearea comunității de Alumni a UVT;
- Operaționalizarea unei platforme de interacțiune *online* între membrii comunității de Alumni și UVT;
- Creșterea gradului de implicare/participare a comunității de Alumni în activitățile derulate de UVT;
- Organizarea unor evenimente de coagulare a comunității de Alumni UVT.

Direcții de acțiune:

- Promovarea, prin diverse medii de comunicare, a anunțului de constituire a comunității de Alumni UVT și a modalităților de înscriere în această comunitate pentru toți absolvenții;
- Realizarea unei baze de date în care să fie înscriși toți Alumni UVT;
- Realizarea și operaționalizarea unei platforme *online* care să asigure managementul procesului de comunicare între UVT – studenți – Alumni – angajatori;
- Realizarea unor rapoarte cu privire la situația absolvenților după părăsirea universității;
- Implicarea comunității de Alumni în activitățile și procesele de definire a competențelor și a programelor de studii universitare ale UVT;
- Intensificarea comunicării dintre universitate și reprezentanții comunității de Alumni pentru adaptarea ofertelor de învățământ superior la nevoile pieței muncii;
- Participarea reprezentanților remarcabili ai comunității de Alumni în programe de mentorat pentru studenții cu potențial antreprenorial;

- Organizarea unor evenimente sociale și culturale și profesionale la care să participe și să fie invitați membrii comunității de *Alumni* ai UVT (întâlniri anuale și aniversare etc.);
- Facilitarea accesului comunitatii de *Alumni* ai UVT la platforma creata de UVT petru mentinerea legaturilor si updatarea informatiilor despre absolventii UVT;
- Atragerea marilor personalități din comunitatea de Alumni a UVT în jurul principalelor proiecte generate de Colegiul de Guvernanță în Societate.

3.9. Gestiunea Patrimoniului, Investiții, Finanțare

Obiectiv strategic: Asigurarea unei baze materiale care să definească UVT ca o instituție de excelență și promovarea unui management universitar care să gestioneze în mod rațional, echilibrat și eficient problematica impusă de trei axe majore:

- conservarea și funcționalizarea patrimoniului actual;
- procesul investițional viitor;
- asigurarea finanțării.

I. Patrimoniul existent

UVT dispune de un patrimoniu care i-a permis să își desfășoare misiunea respectând standardele calitative impuse de organismele de acreditare. Acest patrimoniu a fost dobândit în decursul timpului și manifestă, în unele dimensiuni ale sale, un anumit grad de neadaptare la standardele europene ale unui învățământ performant.

Obiective operaționale:

- Inventarierea la zi a patrimoniului UVT și clarificarea statutului juridic al acestuia;
- Optimizarea utilizării spațiilor didactice din UVT (având în vedere numărul orelor din planul de învățământ, numărul de studenți, dimensiunile formațiilor de lucru și capacitatea spațiilor de învățământ);
- Punerea în valoare prin reabilitare responsabilă, a clădirilor monument istoric din UVT, dar și a întregului patrimoniu imobiliar deținut, reprezentând spații de învățământ, practică, cercetare și cămine studentești, prin eșalonarea și prioritizarea în timp a lucrărilor. O prioritate în acest sens pentru Universitatea de Vest din Timișoara o constituie reabilitarea clădirii Facultății de Chimie, Geografie și Biologie, care în momentul actual se află într-un stadiu de degradare accentuată. Astfel

se va asigura un spatiu educațional sigur și adecvat studenților din cadrul Facultății de Chimie, Geografie și Biologie. Asigurarea unor condiții de cazare și hrană care să confere studenților UVT protecție și securitate;

- Valorificarea patrimoniului disponibil în activități terțiare (închiriere săli, spații expoziționale, echipamente etc.);
- Operaționalizarea, funcționarea și utilizarea eficientă a programelor informatice din UVT;
- Optimizarea utilizării spațiilor din UVT, altele decât cele cu destinație didactică, de utilitate generală (ex.: parcare UVT).

Direcții de acțiune:

- Demararea procesului de selectare și contractare a unei firme de consultanță juridică care să se ocupe de înscrierea în *Cartea Funciară* (întabularea) a tuturor proprietăților aflate în administrarea UVT;
- Identificarea unor surse de finanțare din fonduri europene pentru reconstrucția clădirilor care au statutul de monument istoric și scrierea de proiecte pentru obținerea acestui tip de finanțare (în cadrul planificării financiare multianuale 2014 – 2020);
- Întocmirea un plan de eșalonare în timp (minimum 4 ani) a lucrărilor de reabilitare, întreținere, sau modernizare pentru toate clădirile aflate în prezent în patrimoniul UVT, în funcție de nivelul actual de degradare și de gradul de implicare a acestora în procesul didactic și/sau de cercetare;
- Eliberarea spațiilor UVT, ocupate cu documente aparținând arhivei naționale și transferarea acestora într-o altă clădire din Timișoara; spațiile astfel eliberate (în corpul principal al UVT) vor fi distribuite facultăților care vor face dovada nevoii de spațiu;
- Întocmirea unui plan de eșalonare în timp (min. 4 ani) a lucrărilor de modernizare a camerelor din căminele studențești, astfel încât să crească nivelul de confort al spațiilor de locuit;
- Auditarea periodică a nivelului de performanță a infrastructurii TIC, iar, în funcție de problemele identificate, luarea măsurilor pentru corelarea infrastructurii cu nevoile corpului didactic și ale studenților.

II. Procesul instituțional

Dezvoltarea instituțională a oricărei organizații, deci implicit și a UVT, se poate realiza printr-un proces investițional echilibrat, rațional și corelat în timp cu nevoile operaționale ale organizației și cu resursele financiare pe care reușește să le mobilizeze. Putem astfel afirma că procesul

investițional este unul dintre motoarele de dezvoltare ale organizației și asigură perenitatea în timp a acesteia.

Obiective operaționale:

- Dezvoltarea bazei educaționale a UVT, astfel încât să se asigure o flexibilizare a programului de studiu al studenților și limitarea mobilității spațiale a acestora pe parcursul unei zile de studiu;
- Dezvoltarea bazei de cercetare a UVT care să permită mobilizarea într-un spațiu unitar a centrelor de cercetare și asigurarea în acest mod a unui proces de cercetare inter- și pluri- și transdisciplinar;
- Creșterea numărului de locuri de cazare și înființarea unui restaurant studentesc;
- Realizarea unei baze sportive care să permită o mai puternică orientare spre cultura fizică a studenților, a cadrelor didactice și a personalului administrativ din UVT, dar și pentru a oferi Facultății de Educație Fizică și Sport infrastructura necesară derulării unor activități educaționale de nivel ridicat;
- Implementarea unei platforme *e-learning* care să permită o mai puternică dezvoltare a învățământului la distanță și, în același timp, să faciliteze procesul de învățare pe tot parcursul vieții pentru populația activă;
- Valorificarea patrimoniului existent, dar aflat într-o stare de uzură fizică sau chiar de degradare, prin reabilitarea lui și introducerea în circuitul didactic, de cercetare sau de practică;

Direcții de acțiune:

Obținerea finanțării (fonduri europene) și începerea lucrărilor privind extinderea Facultății de Arte și Design și a Facultății de Muzică și Teatru. Învățământul vocațional universitar este parte componentă a Universității de Vest din Timișoara. Având în vedere că învățământul vocațional are cerințe specifice de spații educaționale iar Universitatea de Vest din Timișoara în prezent nu deține suficiente astfel de spații, ne propunem să atragem surse de finanțare prin intermediul cărora să extindem spațiile educaționale pentru Facultatea de Arte și Design, respectiv Facultatea de Muzică și Teatru. Universitatea va putea astfel asigura spațiile necesare și adecvate procesului educațional vocațional, care să permită obținerea de performanțe la nivel local, național și internațional de către studenții acestor facultăți. ;

- Obținerea finanțării (fonduri europene) și începerea lucrărilor privind realizarea noului sediu al Facultății de Economie și de Administrare a Afacerilor din Campusul Oituz (sediul actual urmând a fi repartizat altei/altor facultăți din UVT);
- Evaluarea posibilității de extindere pe verticală a corpului cu două niveluri al clădirii centrale a UVT, dar și evaluarea extinderii altor clădiri aflate în patrimoniul UVT, care să asigure noi spații didactice sau administrative;
- Finalizarea investiției de realizare a ICAM din Campusul Oituz și operaționalizarea acestuia;
- Realizarea investiției de reabilitare și extindere a clădirii Universității de Vest din Timișoara din strada Paris în vederea introducerii în circuitul funcțional universitar (procesul educațional). Astfel, UVT își propune să creeze o serie de spații educaționale pentru studenții din domeniul socio - economic destinat programelor de studii masterale și doctorale orientate spre cercetare aplicată, care vor beneficia astfel de un proces educațional adecvat. Totodată, prin reabilitarea și extinderea spațiului din Strada Paris, UVT își confirmă și consolidează cea de a treia dimensiune asumată, cea de implicare în societate. s;
- Începerea lucrărilor privind realizarea Căminului Studentesc din Piața Sfântul Petru (670 locuri de cazare);
- Realizarea restaurant studentesc propriu al UVT;
- Realizarea unui Centru pentru dezvoltarea competențelor practice ale studenților;
- Finalizarea investiției de realizare a unui nou cămin studentesc de 1502 locuri pe amplasamentul de pe Aleea Sportivilor;
- Derularea investiției pentru Bazinul de Înot din Campusul Renașterii;
- Amenajarea, modernizarea, cu finanțare din fonduri europene, în vederea utilizării ca centre de practică pentru studenți, centre de cercetare dar și ca spații de cazare pentru organizarea de manifestări educaționale, științifice și sociale ale studenților, cadrelor didactice și personalului administrativ al UVT, a complexelor UVT de la Poiana Mărului și Anina;
- Achiziționarea unor soluții integrate de teleconferință, teleprezență și *e-learning*;
- Realizarea unei televiziuni proprii a UVT pentru o mai bună promovare a acțiunilor instituției și ca important centru de practică pentru studenții UVT;
- Achiziționarea unui autocar (54 locuri) în vederea susținerii cu mijloace proprii a transportului studenților, cadrelor didactice, angajaților, invitaților, partenerilor și participanților la manifestările științifice, didactice, culturale, sportive, artistice la care participă UVT.

III. Finanțarea UVT

Problematica specifică implementării noii legi a educației, coroborată cu efectele generate de criza financiară cu care se confruntă economia mondială, induc și în sistemul românesc de învățământ superior o serie de noi provocări cărora UVT va trebui să le facă față în perioada următoare. În orice proces de schimbare, finanțarea sistemului constituie un element esențial, având un dublu rol: resursă – suport pentru introducerea schimbărilor și instrument strategic de pilotare a acestora. Având în vedere că procesul de compatibilizare a învățământului românesc cu cel european nu a fost finalizat încă, iar în momentul de față resursele financiare tind să devină tot mai limitate și mai insuficiente, managementul universitar va trebui să se preocupe de o cât mai bună gestionare a resurselor existente și de identificarea a noi surse de finanțare, complementare finanțării de la bugetul de stat.

Obiective operaționale:

- Analiza surselor de finanțare pe categorii, ponderi și proveniență în vederea identificării celor mai bune soluții pentru finanțarea facultăților, departamentelor în mod proporțional cu contribuția acestora la dezvoltarea UVT, indiferent de capacitatea lor de a atrage resurse financiare;
- Realizarea tuturor demersurilor pentru atragerea integrală a finanțării de la bugetul de stat atât din perspectiva indicilor cantitativi (numărul de studenți) cât și, mai ales, din perspectiva indicilor calitativi (cercetare științifică);
- Valorificarea integrală a capacității UVT de școlarizare cu taxă, fără a fi afectat nivelul calitativ al procesului didactic;
- Identificarea modalităților de atragere a unui nivel al finanțării complementare care să fie corelat cu obiectivele investiționale propuse la nivelul fiecărui an financiar;
- Valorificarea capacităților de cercetare ale UVT pentru creșterea procentului finanțării din cercetare în totalul veniturilor UVT;
- Valorificarea tuturor oportunităților de finanțare din fonduri europene sau naționale pentru creșterea capacității instituționale a UVT;
- Creșterea participării sectorului privat la finanțarea UVT;
- Asigurarea unui management financiar performant și a unei transparențe a execuției bugetare;
- Consolidarea, în gestiunea resurselor financiare, a principiului descentralizării pe facultăți, până la nivel de departament;
- Reducerea costurilor funcționale și administrative prin eliminarea risipei, a incompetenței și a proastei gestionări a resurselor.

Direcții de acțiune:

- Promovarea solidarității academice pentru programele performante. În condițiile în care facultățile derulează programe de studiu atractive și contribuie la îmbunătățirea imaginii UVT în mediul socio-economic național și internațional, acestea vor fi finanțate și în condițiile în care, pe anumite componente funcționale, costurile nu sunt acoperite din veniturile componentelor respective;
- Urmărirea cu rigurozitate, la toate nivelurile ierarhice, a îndeplinirii indicilor calitativi și cantitativi impuși de sistemul de finanțare prin granturi de la bugetul de stat, astfel încât UVT să devină o absorbantă de fonduri suplimentare în raport cu standardele admisibile;
- Atragerea studenților cu taxă din țară și străinătate la toate cele 3 forme de studiu: licență, masterat, doctorat, în limitele capacității de școlarizare impuse de standardele de calitate;
- Obținerea finanțărilor complementare necesare pentru realizarea obiectivelor propuse prin acțiuni susținute la Ministerului Educației unde vor fi prezentate proiectele investiționale și sursele alternative de finanțare a investițiilor;
- Realizarea de parteneriate cu mediul socio-economic pentru valorificarea capacităților de cercetare, inovare, creație artistică, performanță sportivă prezente și viitoare ale UVT;
- Realizarea de parteneriate public – privat care să conducă la creșterea finanțărilor dinspre mediul privat spre UVT;
- Închirierea de spații de învățământ / oră din UVT sau identificarea unor alte căi de exploatare comercială a unor spații sau echipamente subutilizate.

3.10. Comunicarea și Imaginea instituțională

Imaginea, identitatea și cultura organizațională sunt elemente esențiale pentru a transforma UVT într-o instituție de elită, conștientă de misiunea ei în societate. În acest sens, orice demers cuprins în prezentul capitol este posibil doar în măsura în care se înființează o structură specială destinată punerii lui în practică, și anume un Departament de Imagine, Identitate Instituțională și Comunicare.

I. Comunicare Internă

Obiectiv strategic: Consolidarea culturii organizaționale și identității UVT, crearea unei comunități UVT, îmbunătățirea comunicării și colaborării între facultăți și departamente.

Obiective operaționale:

- Cunoașterea de către toți membrii UVT a valorilor universității și asumarea generală a acestora;
- Crearea și dezvoltarea unor tradiții interne comune la nivelul întregii universități;
- Fluidizarea comunicării între facultăți și departamente cu privire la activitățile fiecăreia, interesele generale de cercetare, experiența de cercetare și educațională și succesele avute în procesul didactic și de cercetare.

Direcții de acțiune:

- Organizarea de evenimente comune prin care să fie transmise și discutate valorile UVT;
- Participarea tuturor facultăților la organizarea evenimentelor legate de sărbătorirea Zilei UVT – colocvii, expoziții, concerte, prezentări, conferințe publice etc.
- Organizarea de evenimente cu diferite ocazii (sărbători, aniversări, încheierea cu succes a unor evaluări, încheierea anului universitar, pensionări) care, în timp, să facă parte din cultura UVT, să devină tradiții interne;
- Crearea unei baze de date accesibile personalului academic care să cuprindă informații despre domeniile de cercetare, despre posibilele cooperări în câmpul pedagogic și de cercetare, propuneri de colaborare, parteneriate etc.
- Dezvoltarea *Newsletter*-ului existent prin acoperirea mai bună a evenimentelor academice de la nivelul facultăților și departamentelor și prin organizarea materialului în rubrici permanente: decizii importante ale conducerii UVT, noi acte normative care vizează activitatea UVT, parteneriate încheiate, granturi de cercetare câștigate de membri ai UVT, angajări/pensionări, publicații ale membrilor comunității academice etc.; transmiterea *Newsletter*-ului către comunitatea UVT (inclusiv studenți și *Alumni*);
- Asigurarea, la nivelul secretariatului fiecărei facultăți, a unui spațiu de ‘cutii de corespondență’ pentru fiecare membru al comunității academice;
- Trimiterea săptămânală (spre exemplu în dimineața zilei de luni) a unui e-mail personalului UVT (*Evenimentele săptămânii în UVT*) cuprinzând calendarul evenimentelor care se organizează în acea săptămână;
- Generalizarea utilizării email-ului de serviciu cu extensia *uvt.ro*, pentru a asigura accesul transparent al tuturor membrilor comunității academice la informațiile difuzate pe intranet și pentru identificarea ca membru al comunității UVT în interacțiunile profesionale;
- Reorganizarea spațiului de la sediul central al UVT – parterul universității: scoaterea anunțurilor nerelevante pentru comunitatea academică, eliminarea publicității care nu are legătură cu actul educațional sau cultural și afișarea informațiilor privitoare la evenimentele organizate de UVT;

- Contribuția la creșterea vizibilității universității prin: participarea cadrelor didactice – artiști și teoreticieni la manifestări locale, naționale, internaționale de prestigiu, ca reprezentanți ai UVT, prin susținerea proiectelor de creație relevante, prin editarea materialelor vizuale promoționale (afișe, cataloage de expoziție, sub egida UVT);
- Crearea unei identități vizuale unitare a UVT prin crearea unui *brand* al UVT: corelarea stilistică a siglelor facultăților cu cea a UVT; crearea de obiecte de protocol cu marca UVT;
- Oferirea de servicii și valorificarea creațiilor artistice obiectivate în lucrări ale studenților prin deschiderea unor microgalerii cu vânzare (picturi, lucrări de grafică, sculpturi de mici dimensiuni, obiecte de ceramică, artă textilă etc.);
- Crearea unui fond de protocol al UVT cu obiecte realizate de studenți (icoane, obiecte ceramice, obiecte textile, picturi, gravuri, lucrări de grafică, sculptură mică etc.).

II. Imagine și comunicare externă

Obiectiv strategic: Promovarea identității și imaginii UVT printr-un proces transparent, permanent și convergent de comunicare publică spre actualii și viitorii studenți, comunitatea academică națională și internațională, mediile de afaceri, administrativ și politic.

Obiective operaționale:

- Promovarea UVT la nivelul comunității locale și al bazinului regional de recrutare a viitorilor studenți;
- Creșterea vizibilității la nivel național și internațional a UVT ca instituție de cercetare avansată și educație;
- Promovarea UVT ca instituție partener și resursă pentru mediile de afaceri, administrativ și politic.

Direcții de acțiune:

- Angajarea unui consultant pentru un amplu proces de *rebranding* a UVT și elaborarea unui manual de identitate vizuală, cu specificarea obligativității și modalităților de utilizare a însemnelor UVT;
- Crearea de elemente de identitate vizuală a UVT: *logo* cu care se vor personaliza diferite tipuri de obiecte (tricouri, șepci, insigne, pixuri etc.);
- Deschiderea unui *infodesk* în holul de intrare al sediului central al UVT cu rol de orientare și informare (de realizat în parteneriat cu organizațiile studențești);
- Folosirea la maximum a potențialului de comunicare oferit de noile *media* și de rețelele de socializare;

- Organizarea unui tur al oraşului la începutul anului universitar, pentru studenţii din anul I; introducerea în istoria oraşului prin vizitarea obiectivelor de patrimoniu (se vor realiza în colaborare cu instituţii locale – muzee, primărie, Direcţia de cultură şi patrimoniu naţional a judeţului Timiş etc.);
- Organizarea de evenimente de popularizare a ştiinţei în cele mai importante licee din bazinul de recrutare a viitorilor studenţi;
- Organizarea de evenimente de popularizare a ştiinţei, deschise publicului larg, cu diferite ocazii (Facultatea de Arte şi Design de Ziua Europeană a Patrimoniului, Facultatea de Chimie, Biologie, Geografie cu ocazia Zilei Pământului etc.) care să fie diseminate (pe *Facebook*, în publicaţii locale şi pe bloguri);
- Îmbunătăţirea şi completarea variantei în limba engleză a *site*-ului UVT;
- Crearea unui cont pe *YouTube* unde să fie postate conferinţele, prezentările publice ale diferitelor personalităţi invitate, discursurile inaugurale etc., în paralel cu demersurile pentru realizarea Televiziunii UVT;
- Identificarea şi cultivarea potenţialilor parteneri din mediul de afaceri prin crearea unui ‘Club de afaceri’ în cadrul UVT, la care aceştia să fie invitaţi ca membri şi în cadrul căruia să se organizeze diverse evenimente (dezbateri, prelegeri, mese rotunde, festivităţi);
- Realizarea unei *Galerii Multimedia a UVT* ca un spaţiu multifuncţional care să aibă rol de muzeu al instituţiei şi să asigure, totodată, un cadru pentru diferite evenimente educative, culturale sau artistice;
- Găzduirea şi moderarea, într-un format academic, a dezbaterilor între candidaţii la diverse funcţii politice, cu respectarea principiului neimplicării partizane a UVT.

4. Aplicarea strategiei de dezvoltare instituţională

Prezentul plan al Strategiei de Dezvoltare Instituţională a UVT are la baza Planul Managerial al Rectorului si se reactualizează anual, la propunerea CA al UVT, cu aprobarea Senatului UVT.

Facultăţile îşi vor întocmi planurile operaţionale, pe baza Planului Strategic Institucional, la începutul fiecărui an calendaristic.

Rectorul şi Consiliul Director al CA al UVT vor urmări, la nivelul conducerii Universităţii de Vest din Timişoara, aplicarea Planului Strategic Institucional.

CA al UVT răspunde de îndeplinirea Planului Strategic Instituţional.

Anexa 1. CRITERII ȘI INDICATORI DE PERFORMANȚĂ

IP 1 Proces educațional

Indicator de performanță	Modalitate de măsurare
Numărul studenților	Numărul de studenți înscriși în programele de studii
Programe de studii	Numarul de programe noi in limbi străine
Promovarea programelor de studii	Participarea la târguri de promovare a ofertei educaționale
Gradul de satisfacție a studenților privind programele de studii	Evaluarea la nivelul studenților privind procesul didactic
Rata de absolvire a programelor de studii	Procentul de absolvire pe total programe de studii
Insertia pe piața muncii	Platforma e-Alumni: comunitatea virtuală a absolvenților *
	Numărul de programe de master profesional realizate în parteneriat cu mediul economico-social
	Organizarea de stagii de practică și <i>internship</i> prin schimburi regionale, europene și internaționale
	Evaluare la nivelul absolvenților privind statutul pe piața muncii
Evaluarea externă a calității procesului educațional	Evaluarea externă a domeniilor din UVT în vederea ierarhizării acestora conform reglementărilor MECTS
	Reacreditarea programelor de studii de către ARACIS
	Reacreditarea instituțională de către ARACIS / EUA
Facilități de învățare on-line	Platforma e-learning
flexibilizarea procesului educațional	Numărul de discipline din planul de învățământ de la alte domenii de licență decât cel studiat
Încurajarea activității fizice și sportive	Introducerea disciplinei "Educatie fizica si sport" ca disciplină obligatorie la anul I de studiu
Dezvoltarea profesională a personalului didactic	Sesiuni de formare cu formatori interni și/sau externi pentru personalul didactic

* indicatorul este evaluat începând cu absolvenții din anul universitar 2011-2012

IP 2 Parteneriatul cu studenții

Indicator de performanță	Modalitate de măsurare
Viața studențească	Capacitatea de cazare
	Capacitatea de servire a mesei
	Reuniuni de lucru cu studenții
	Parteneriate pe proiecte UVT - asociații studențești
	Evenimente de sprijin a ESN
	Sprijin pentru înființarea de asociații / cercuri tematice studențești

IP 3 Cercetare științifică, dezvoltare și inovare

Indicator de performanță	Modalitate de măsurare
Dezvoltarea capacității de cercetare	Număr de ateliere / laboaraatoare / centre / departamente
	Număr de centre / departamente / institute de cercetare trans sau interdisciplinare
	Participarea cadrelor didactice și a cercetătorilor la sesiuni de formare, școli de vară
Inițiative suport de atragere de fonduri	Număr de servicii suport
	Număr de seminarii / zile informative / workshop-uri / instruiri - pentru promovare competiții naționale, europene și din afara Europei
Creșterea și internaționalizarea producției științifice	Număr de articole indexate/cotate ISI și BDI
	Număr de volume integrate în cataloage internaționale
	Număr de periodice interne indexate în BDI
	Număr de proiecte de cercetare - dezvoltare și inovare, creație artistică și performanță sportivă
	Număr de parteneriate științifice la nivel național și internațional
	Număr de participări la conferințe internaționale
	Câștigarea și organizarea de congrese și/sau conferințe mondiale intinerante
	Doctorate în cotutelă
Număr de manifestări științifice internaționale organizate	

Implicarea tinerilor în activitatea de cercetare	Număr de poziții de cercetare pentru tineri
	Număr de conferințe, seminarii, ateliere de lucru dedicate tinerilor cercetători
	Număr de granturi echipe tineri și postdoc
	Număr de stagii de cercetare naționale și internaționale
Stimularea activității de cercetare științifică, creație artistică și performanță sportivă	Număr competiții interne de proiecte
	Număr de premieri anuale pentru cele mai bune articole în reviste / publicații ISI
	Număr de premii de excelență pentru cercetare științifică, creație artistică și performanță sportivă
Managementul cercetării	Elaborarea de strategii, standarde
	Elaborarea de proceduri/ regulamente interne îmbunătățite/revizuite în domeniul cercetării
	Realizarea modulului informatic pentru evidența rezultatelor cercetării
Diseminarea rezultatelor cercetării	Site-ul cercetării UVT
	Rapoarte de cercetare
	Diseminarea către mediul economic, administrație, mass media
	Apariții în publicații de popularizare a științei (tipărite / online)
	Eficientizarea activității Editurii Universității de Vest

IP 4 Relația cu mediul economico-social

Indicator de performanță	Modalitate de măsurare
Rețele / asociații profesionale / instituții	Numărul de participări la evenimente organizate în cadrul rețelelor/asociațiilor profesionale și a diverselor instituții
	Numărul de afilieri instituționale la rețele/asociații profesionale
Interacțiunea cu mediul de afaceri și social	Numărul de parteneriate cu mediul de afaceri și social
	Numărul de evenimente organizate cu mediul de afaceri și social
	Numărul de parteneriate cu reprezentanții corpului consular și ai institutelor culturale prezente în Timișoara
Crearea de spin-off-uri și start-up-uri	Numărul de întâlniri ale Consiliul Consultativ (constituit din membri marcanți din mediul economic și social)
	Numărul de spin-off-uri, start-up-uri, fundații create

IP 5 Sustenabilitate și capacitate instituțională

Indicator de performanță	Modalitate de măsurare
Leadership și management	Eficacitatea procesului operațional și strategic
	Platforma online pentru implementarea unui leadership participativ
	Sistem de management al performanței
	Sistem de e-document
Dezvoltarea profesională a personalului	Sesiuni de formare cu formatori interni și/sau externi pentru personalul administrativ
Gradul de satisfacție a personalului	Evaluarea gradului de satisfacție la nivelul personalului
Patrimoniu existent	Întabularea bunurilor patrimoniale aflate în administrarea UVT
	Recondiționarea clădirilor monument istoric
	Modernizarea clădirilor existente
	Amenajarea unei săli a Senatului UVT
	Refuncționalizarea spațiilor
Realizarea de noi investiții în infrastructura educațională și de cercetare	Derularea investiției la Cladirea Facultății de Muzică
	Construcția și dotarea Institutului pentru Cercetări Avansate de Mediu
	Începerea și derularea construcției căminului din P-ța Sf. Petru
	Derularea investiției la Sala de Sport Oituz
	Începerea și derularea investiției la Bazinul de înot

Aprobat în Ședința Senatului din 16.11.2017.