

**DOSAR DE
CANDIDATURĂ¹
PENTRU FUNCȚIA DE RECTOR
AL UNIVERSITĂȚII "ALEXANDRU IOAN CUZA"
DIN IAȘI
PENTRU MANDATUL 2024-2029**

**CANDIDAT:
PROF. UNIV. DR. MIHAELA ONOFREI**



¹ Include Programul Managerial propus, CV incluzând lista de lucrări semnificative și Declarația de candidatură

PROGRAM MANAGERIAL
pentru ocuparea funcției de
RECTOR al Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași,
mandatul 2024-2029

Candidat,
Prof. univ. dr. Mihaela ONOFREI

*„Respect pentru comunitatea UAIC prin coerență și
consecvență managerială”*



CUPRINS

I. DE CE CANDIDEZ ACUM?	3
II. VIZIUNE- MISIUNE- VALORI- OBIECTIVE	8
II.1. Adaptarea ofertei educaționale la nevoile pieței muncii, care să determine creșterea gradului de angajabilitate și dezvoltarea comunității ALUMNI-UAIC.....	12
II.1.1. Tendințe privind evoluția locurilor de muncă în perioada 2023-2027 și implicații pentru programele educaționale ale UAIC	12
II.1.2. Admitere – Promovabilitate – Absolvire – Angajabilitate – Comunitatea Alumni UAIC	14
II.2 Dezvoltarea capitalului uman prin stimularea vocației profesionale pentru predare-învățare în vederea încurajării carierei universitare	22
II.3 Creșterea performanței în cercetare științifică și inovare prin asigurarea unui mediu care creează cunoaștere și atrage expertiză de vârf.....	25
II.4 Îmbunătățirea continuă a calității în scopul transformării UAIC într-un loc al reușitei universitare și recunoașterii publice	29
II.5 Sporirea eficacității managementului financiar și îmbunătățirea structurii funcționale prin consolidare bugetară și reziliență organizațională.....	31
ÎN LOC DE CONCLUZII	34



I. DE CE CANDIDEZ ACUM?

Candidatura mea la funcția de Rector al Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași (UAIC), **reală și asumată**, este consecința firească a unui parcurs profesional aflat sub influența a doi factori, **coerență și consecvență** în activitatea universitară. Momentul acesteia a fost **impus de nevoia devenită imperativă de schimbare a climatului instituțional și filosofiei dezvoltării comunității**.

Am încredere că voi putea îndeplini în mod responsabil atribuțiile funcției de Rector pentru care m-am înscris în competiție, ținând cont de **experiența** acumulată pe plan profesional (ca profesor universitar și conducător de doctorat), de **calitatea implementării proiectelor** finanțate din fonduri externe nerambursabile pe care le-am gestionat, precum și de **rezultatele** concrete ale **funcțiilor de conducere** deținute de-a lungul timpului, cu incidență directă asupra calității managementului universitar.

În **plan profesional**, am dobândit competențe adecvate și experiența necesară elaborării de cărți, suporturi de curs, lucrări practice etc., contribuind la formarea generațiilor de studenți cu care am lucrat la diverse programe de studii (licență, master, doctorat, postdoctorat). Calitățile profesionale, metodele de predare și instrumentele de cercetare au condus la elaborarea de către studenții pe care i-am coordonat a unor lucrări de licență și de disertație cu un ridicat nivel de calitate, precum și a unor teze de doctorat ancorate în realitatea **domeniului Finanțe**. Mi-am îndeplinit întotdeauna atribuțiile încredințate la nivel de **catedră și departament**, indiferent dacă acestea s-au referit la asumarea unor discipline noi de predare care au contribuit la **dezvoltarea specializărilor existente** (de exemplu, disciplinele de Guvernare Corporativă, Management Financiar la specializarea Finanțe și Bănci), respectiv la **crearea unor specializări noi** (de exemplu, cea de Administrație Publică – cu ciclurile de licență, master, doctorat).

Începând cu anul 2007, m-am implicat în mod activ și responsabil în **proiecte** cu finanțare europeană, atât ca manager sau expert la UAIC, cât și ca evaluator și raportor la Comisia Europeană. Mi-am dezvoltat și perfecționat **managementul orientat spre obiective**, prin capacitatea de elaborare și implementare a proiectelor cu finanțare europeană,

corectitudinea întocmirii rapoartelor de progres și a cererilor de rambursare, în condiții de deplină eligibilitate a cheltuielilor bugetare efectuate, punând pe prim plan **munca în echipă**. Dimensiunea managerială a carierei profesionale a cunoscut o nouă etapă, ca urmare a ocupării funcției de Director al Departamentului Finanțe, Monedă și Administrație Publică (2012-2016), la Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor. În această ipostază, am aplicat principiile **recrutării pe bază de merit și transparența** în elaborarea statelor de funcții, susținând angajarea de tineri valoroși, în corelație cu structura pe grade didactice și eficiența bugetară la nivel de departament, construind traiectorii flexibile de evoluție profesională și încurajând nevoia de adaptare permanentă a programelor de studii la cerințele pieței muncii.

În calitate de **Prorector al UAIC și Ordonator de credite al acesteia** (în perioada 03.03.2017 - 24.04.2019), m-am implicat în mod competent, responsabil și dedicat în managementul de top al celei mai vechi Universități din România. Întotdeauna, accentul a fost pus pe **respectul față de oameni** - cadrele didactice și cercetătorii UAIC, pe **grija față de studenți**, pe valorizarea muncii colegilor noștri din direcțiile și serviciile suport, care, prin strădaniile zilnice, duc Universitatea mai departe.

În susținerea afirmațiilor anterioare, se pot menționa câteva **exemple** mai relevante:

1. am sprijinit și stimulat în mod permanent **activitatea studenților și asociațiilor studențești** din UAIC prin: repartizarea la timp a fondului de burse și suplimentarea acestuia din venituri proprii, atunci când fluxurile de lichidități ale UAIC au permis; introducerea contractului de voluntariat; acordarea, în premieră, de premii, la debutul anului universitar, pentru studenții cu rezultate remarcabile la învățătură, de la extensiunile Bălți și Chișinău ale UAIC; premiarea celor mai active asociații studențești din UAIC; extinderea Caravanei UAIC ca formă de promovare, prin creșterea numărului de licee și diversificarea modalităților de prezentare a ofertei universitare; antrenarea studenților în activități extracurriculare; derularea de proiecte de tipul școlilor de vară pentru elevi și/sau ROSE de prevenire a abandonului universitar pentru studenți; crearea, cu suportul financiar al Uniunii Europene, a două centre de învățare pentru studenți cu rol de prevenire și reducere a abandonului universitar; organizarea unor evenimente de premiere a *studenților de nota 10* și a studenților care au obținut premii la concursuri și olimpiade interne și internaționale, inclusiv finanțarea participării acestora la competiții din veniturile UAIC;

2. În relația cu personalul didactic al UAIC, m-am bazat întotdeauna pe **onestitate**, susținând nevoia de **transparență decizională** în situații diverse, cum au fost stabilirea numărului de posturi destinate scoaterii la concurs, a numărului de gradații de merit și, mai ales, cu ocazia modificării și **actualizării Organigramei UAIC**, aprobată de Senat în luna iunie 2018. A fost un proces de analiză de peste 6 luni desfășurat în deplină transparență și un rezultat al eforturilor depuse împreună cu prorectorul cu strategia de la acea dată, alături de specialiștii din structurile administrative, bazat pe munca de echipă.

Am susținut consecvent aplicarea cu celeritate a actelor normative privind drepturile salariale în universitate și, împreună cu serviciile de specialitate, am monitorizat statusul de implementare (începând din iulie 2017), având ca efect, **creșterea veniturilor salariale și a stabilității acestora**. De altfel, la finalul anului 2017, pe baza unui management financiar prudent, la nivelul UAIC s-a reușit devansarea ritmului încasărilor comparativ cu cel al plăților, ceea ce a dus la sporirea fluxurilor de lichidități (numerar). În baza unor resurse financiare consolidate, **am propus** pentru prima dată (în decembrie 2018) și am supus votului Biroului Executiv al Consiliului de Administrație, Consiliului de Administrație și Senatului, acordarea **sporului de performanță** pentru personalul didactic, care, după cum se știe, se plătește din venituri proprii, nu din contractul instituțional. **La momentul respectiv, numărul de sporuri a fost de 70**, ținând cont de efortul financiar implicat, urmând ca anual, numărul acestora să crească. De asemenea, am propus introducerea și normarea activității de tutoriat/grupe de studenți – licență, și plata în mod unitar la nivelul UAIC, cu asigurarea resurselor bugetare. Un studiu efectuat la nivelul UAIC în septembrie 2017, arăta faptul că, rata de absolvire a studiilor de licență era de 63,8%. Tutoriatul a avut un rol important în identificarea problemelor de învățare și/sau sociale cu care se confruntă studenții, fiind o premisă reală în stabilirea de măsuri concrete pentru reducerea abandonului universitar;

3. am susținut constant **cercetarea științifică**, spiritul inovativ și dorința colegilor noștri de a face lucruri mari pentru UAIC, care să rămână în conștiința comunității și să încurajeze tinerii cercetători. În acest sens, se înscrie susținerea elaborării și depunerii în competiție a proiectului RECENT AIR (Centru de Cercetare cu Tehnici Integrate Pentru Investigarea Aerosolilor Atmosferici în România), condus de dna prof. univ. dr. Cecilia Arsene și a cărui implementare s-a finalizat pe data de 11 decembrie 2023. Acest proiect a avut un buget de cca. 20 milioane euro, **sumă pe care UAIC nu a mai atras-o niciodată** până acum dintr-o singură cerere de finanțare, fiind practic 10 proiecte mai mici de implementat într-

unul singur. Având în vedere suma semnificativă alocată acestui **proiect, unic până acum la UAIC**, am organizat cel puțin 6 întâlniri cu echipa propusă și cu specialiștii din serviciile suport, pentru a analiza riscurile posibile, cu impact asupra proiectului și, mai ales, asupra **capacității de plată a UAIC, pilon al stabilității financiare** în comunitatea noastră. Aceste întâlniri au avut loc, firesc, înainte de depunerea proiectului (ianuarie 2019), iar scenariile de lucru generate ne-au încredințat că vom avea capacitate administrativă și solvabilitate pentru tot ceea ce presupune fluxul de plăți lunare al UAIC și corelarea acestuia cu fluxul de încasări. Menționez că eu **NU am făcut** parte din echipa acestui proiect, iar din anul 2016 până în prezent, **nu am fost manager al niciunui proiect la UAIC sau în afara UAIC, poziție pe care o găsesc absolut principială și de la care nu voi abdica nici în viitor.**

De asemenea, în activitatea mea m-am ghidat constant pe principiul **transparenței** (de exemplu, desecretizarea contractului ANELIS² pentru cunoașterea implicațiilor financiare în sarcina UAIC și organizarea unor întâlniri de prezentare a unor oportunități de finanțare prin diverse proiecte, în vederea constituirii echipelor de lucru etc.). Demersurile pe care le-am întreprins s-au bazat pe o atitudine proactivă, de identificare, prin consultarea cu specialiști, a unor **soluții legale** care să evite **portarea proiectelor** către alte entități de implementare (de exemplu, prin propunerea de schimbare a managerului de proiect, ca urmare a pensionării acestuia, cu un alt membru marcant al echipei de management);

4. conform **fișei postului de Prorector** din mandatul 2016–2020, una dintre atribuții a fost aceea de a **coordona activitatea de management și de implementare a proiectelor finanțate din fonduri structurale europene** pentru exercițiul financiar 2014-2020. În acest context, am monitorizat modul de soluționare a obligațiilor financiare ale UAIC rezultate din proiectele anterioare (din perioada 2007-2013), situația proceselor-verbale de stingere a creanțelor în urma procedurilor de audit extern, precum și soluționarea eventualelor litigii în instanță (de exemplu, acceptarea cheltuielilor administrative în cereri de rambursare). De asemenea, am identificat surse de finanțare și am coordonat echipele de lucru care au elaborat peste 15 propuneri noi de proiecte, multe dintre acestea fiind acceptate la finanțare (și finalizate total sau parțial în prezent). Cu titlu de exemplu se pot menționa: Reabilitarea, consolidarea și refuncționalizarea Observatorului Astronomic din Iași; Consolidarea, reabilitarea, modernizarea și echiparea clădirii corpului E; Reabilitarea, modernizarea,

² Acces național electronic la literatura științifică pentru susținerea sistemului de cercetare și educație din România.

supraetajarea cu un nivel și dotarea Căminelor C6, C7, C8; Construire Cămin studențesc etc. (o listă a proiectelor este disponibilă la https://www.uaic.ro/wp-content/uploads/2019/04/RAPORT_ANUA_UAIC_2018_28-martie.pdf).

5. am manifestat **consecvență** în realizarea obiectivelor și **atenție** la aspectele de **detaliu**. Permiteți-mi să vă rețin atenția cu următoarele exemple:

5.1. accesul la resurse de finanțare diverse a impus existența **titlului de proprietate** pentru imobile și/sau terenuri potențial eligibile în proiecte. Din acest motiv m-am implicat, în condițiile legii, în monitorizarea proceselor de intabulare (de exemplu, Grădina Botanică, Corp B etc.), analiza stadiului de progres fiind realizată în cadrul unor ședințe săptămânale cu structurile de resort ale UAIC;

5.2. în procesul de intabulare a **corpului B** (început în luna mai 2017), s-a constatat existența unui **transformator al E.ON** România (de cca. 14 mp) în interiorul clădirii, fapt care a condus la finalizarea acestui demers după soluționarea corespunzătoare a aspectelor legate de impedimentul menționat;

5.3. am coordonat **comisia de negociere a achiziției clădirii corp R (Telekom)**, începând din luna august 2017, demers legitim care s-a finalizat prin semnarea contractului de cumpărare în luna mai 2018;

5.4. am monitorizat, împreună cu prorectorul responsabil cu strategia la acea dată, stadiul elaborării lucrărilor de construire a **Căminului Nou – Buna Vestire**, începând cu luna august 2016, până la realizarea procedurii de recepție, la finalul lunii august 2017; au urmat dotarea cu mobilier și darea în funcțiune a obiectivului;

6. dezvoltarea colaborării cu **mediul de afaceri și cel instituțional**, prin intermediul căreia UAIC a beneficiat de suport financiar și logistic (spații de învățământ modernizate) în condiții prevăzute de legislația în vigoare. De asemenea, au fost puse bazele unei mai strânse colaborări cu alumni, prin organizarea unor evenimente social-culturale cu foști absolvenți ai UAIC.

Cu acordul dvs., aş da ca exemplu doar câțiva indicatori, care se regăsesc, de altfel, pe parcursul Programului managerial și reprezintă dovezi ale implicării personale în procesul decizional ca Ordonator de credite și climatului favorabil creat:

- creșterea graduală a numărului de burse studențești, prin suplimentarea fondului specific din venituri proprii (până la un număr maxim de 8588 în anul 2019);

- în anul 2018 au fost acordate cele mai multe burse de campus, în număr de 921;

- în anul 2018 au fost publicate 848 de lucrări de prestigiu în jurnale Web of Science/Clarivate Analytics;

- în anul 2018 UAIC avea în implementare 217 contracte de cercetare;

- în perioada 2017-2019 UAIC era pe podiumul universităților românești.

În actualul context, consider că sintagma „Rectorul care lucrează” (*“The working-Rector”*)³ este în deplină consonanță cu nevoia de unitate a comunității academice și cu întreaga mea disponibilitate pentru dialog autentic și pragmatic cu studenții, profesorii, cercetătorii și personalul din structurile administrative, pentru a asigura dezvoltarea sustenabilă a universității și îmbunătățirea reputației acesteia.

II. VIZIUNE – MISIUNE – VALORI – OBIECTIVE

Motto: “Nothing in life is to be feared, it is only to be understood. Now is the time to understand more, so that we may fear less.”

„Nimic în viață nu este de temut, este doar de a fi înțeles. Acum este timpul să înțelegem mai mult, pentru ca să ne temem mai puțin.”

Marie Skłodowska-Curie

Programul managerial pe care îl supun atenției și dezbaterii comunității academice, exprimă o nouă **viziune instituțională** la care vă invit să reflectați, deoarece va putea influența evoluția misiunii universității noastre și poziționarea acesteia pe piața educației interne și internaționale. În egală măsură, acest program reprezintă o **ofertă managerială**, având în vedere competiția deosebită și nemaiîntâlnită până acum pentru funcția de Rector al Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași. **Viziunea** Programului managerial este ancorată pe modul în care coerența și consecvența decizională pot asigura un **mediu incluziv care stimulează creativitatea** pentru studenți, corpul profesoral, cercetători și personalul din structurile administrative, **valorifică oportunitățile** din prezent și generează **încredere în viitorul UAIC**.

³ https://www.glasgowstudent.net/wp-content/uploads/2013/09/role_of_the_university_rector_in_scotland.pdf, p.9

Programul managerial are ca **piloni fundamentali** educația, cercetarea și serviciile aduse comunității, în acord cu prevederile Cartei UAIC. Într-un plan mai larg, conținutul programului managerial este subordonat **misiunii Universității**⁴ care constă în: asigurarea formării inițiale și educația continuă a studenților și cercetătorilor pentru piața muncii; susținerea și promovarea cercetării fundamentale și a cercetării aplicate în domeniile aferente unei multiple specializări; participarea la dezvoltarea comunității locale, regionale și naționale, prin transferul de cunoștințe și inovații tehnologice.

Viitorul aparține universităților angajate în societate, care satisfac nevoile de formare ale viitorilor absolvenți, pentru a face față cerințelor de adaptare la mediu, asigurând **spații adecvate și sigure** și dezvoltând proiectele de infrastructură digitală. În planul educației, universitățile trebuie să adopte o **cultură integrată a învățării**, lucrând împreună cu potențialii angajatori și cursanții, printr-o abordare ecosistemică a parteneriatelor educaționale. Ideea de colaborare universitară a devenit o prioritate și un instrument de stimulare a cercetării științifice. Astfel, conform studiilor recente întreprinse de **Times Higher Education**⁵ (THE), s-a constatat faptul că **cercetarea științifică interdisciplinară** va fi esențială pentru următoarea generație de mari descoperiri, iar impulsul clasamentelor va stimula colaborarea universitară. Actualul clasament al THE pentru anul 2024 a realizat rankinguri interdisciplinare ale științei și va oferi date pentru a măsura și evalua realizările în cercetarea științifică ce depășesc granițele disciplinare. În acest mod, clasamentele vor genera un **dialog**⁶ la nivel sectorial cu instituțiile, pentru a prezenta cele mai bune practici în promovarea ecosistemelor academice în care știința interdisciplinară poate prospera și în maniera în care cunoștințele sunt transferate către societate.

În structura unui sistem academic, crearea de cunoștințe și transferul acestora sunt procese interdependente⁷ și echilibrează modul în care se desfășoară, pe de o parte, **cercetarea** (ca producție de cunoștințe), iar pe de altă parte, **educația și instruirea** (ca transmitere a cunoștințelor).

În acest context, apreciez că **misiunea** Universității noastre se află la intersecția dintre educație, cercetare științifică - inovare și **responsabilitate socială**, punând în valoare

⁴ Carta Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași, Cap.2/art. 3.

⁵ <https://www.weforum.org/agenda/2023/11/interdisciplinary-science-next-big-breakthrough/>.

⁶ <https://www.timeshighereducation.com/press-releases/schmidt-science-fellows-and-times-higher-education-launch-interdisciplinary-science>.

⁷ Viorel Lefter ș.a – Transferul de cunoștințe între generații în mediul academic în cadrul economiei bazate pe cunoaștere, în revista Amfiteatrul Economic, vol. XIII, nr. 30 (iunie 2011), p. 308.

apartenența la marea familie a universităților europene. Practic, este un alt mod de a interpreta principiul „gândește global și acționează local”, prin intermediul căruia UAIC înobilează caracterul comprehensiv cu asumarea unor interese noi, în care resursele financiare și spiritul antreprenorial sunt importante, dar acestea se poziționează în plan secund, fără a afecta caracterul elitist al educației universitare.

Sunt de părere că pentru a da viață acestui deziderat, este nevoie de **motivație și inspirație**, fie că vorbim despre studenți, despre personal didactic și de cercetare, personal didactic și de cercetare auxiliar sau despre personal administrativ nedidactic. Știm că motivația are cerințe, așteptări și standarde. Mai știm că fiecare membru al comunității academice urmărește să se dezvolte și să-și valorifice potențialul, în mod creator, acolo unde își desfășoară activitatea.

Programul managerial împărtășește **sistemul de valori** prezent în Legea Învățământului⁸ și în Carta UAIC și pune accent, în mod deosebit, pe :

- **integritate**, prin asigurarea de repere valorice și promovarea eticii în educație și cercetare;
- **respect**, prin însușirea respectului pentru alte persoane, instituții, mediu și societate, ca parte a formării, cu excluderea oricăror abordări vexatorii (de exemplu, legitimarea/identificarea personalului la accesul în restaurantele UAIC);
- **profesionalism**, prin menținerea unor standarde ridicate în formarea cadrelor didactice și, implicit, în pregătirea oferită studenților;
- **flexibilitate**, prin asigurarea unui parcurs dinamic de învățare, adaptat nevoilor studenților;
- **echitate, incluziune și centrare** pe nevoile membrilor comunității, în condiții de **nediscriminare**. Facultățile nu sunt „mari” și „mici”, „bogate” sau „sărace”, ele trebuie tratate ca **egale** în universitate. Aceeași perspectivă se impune și în cazul corpului didactic și celui de cercetare, **abordări de tipul etichetărilor sau expunerilor publice în funcție de (ne)realizările profesionale ale acestora fiind neavenite** ;
- **fundamentarea deciziilor pe dialog și consultare**, printr-un management participativ;

⁸ Legea Învățământului Superior nr. 199/2023, publicată în Monitorul Oficial al României, partea I, nr. 614/05.07.2023, art. 3(2).

- **autonomie universitară și libertate academică**, ca temei al acțiunilor comune și individuale;
- **eficiență**, urmărind constant maximizarea rezultatelor eforturilor întreprinse și raportul cost-avantaje;
- **transparență și răspundere publică**, pentru acțiunile inițiate și rezultatele generate.

Universitatea acționează într-un mediu concurențial, aflat în permanentă schimbare, iar existența rețelelor sociale și a platformelor de învățare accentuează **nevoia de transparență și de consultare** cu toate grupurile de interes („stakeholders”). Universitatea trebuie să dezvolte valorile umanismului clasic și să rămână un teritoriu al libertății, în contrast cu „presiunea finanțării și a uniformizării”⁹ cu care se confruntă, iar formarea profesională a studenților și tinerilor cercetători să **nu fie contaminată** de nici o formă de **presiune**. De altfel, conform World Economic Forum Young Scientist¹⁰, este recunoscută nevoia de formare a unei generații de cercetători care să construiască punți de colaborare între știință și politică și, în plan mai larg, să reconstruiască încrederea în știință.

În baza afirmațiilor anterioare, consider că **obiectivul general** al programului managerial pe care îl propun, îl reprezintă **susținerea excelenței în educație și cercetare, prin asigurarea unui mediu stimulat și incluziv pentru profesori, studenți și cercetători, bazat pe management participativ și redefinirea priorităților instituționale**. În opinia mea, programul managerial trebuie să reflecte interesele tuturor membrilor comunității, să conștientizeze dificultățile vremurilor actuale și să construiască viitorul UAIC într-o manieră predictibilă, care să pună în valoare punctele tari ale instituției noastre în plan național și internațional.

În acord cu obiectivul general, vă propun spre reflecție, următoarele **5 obiective specifice**, care vor fi detaliate în cele ce urmează:

- II.1. Adaptarea ofertei educaționale la nevoile pieței muncii, care să determine creșterea gradului de angajabilitate și dezvoltarea comunității ALUMNI-UAIC;**
- II.2 Dezvoltarea capitalului uman prin stimularea vocației profesionale pentru predare-învățare în vederea încurajării carierei universitare;**
- II.3 Creșterea performanței în cercetare științifică și inovare prin asigurarea unui mediu care creează cunoaștere și atrage expertiză de vârf;**

⁹ Ioan Stanomir – Universitatea în era digitală, Dilema veche, 11 octombrie 2023.

¹⁰ <https://www.weforum.org/agenda/2022/02/to-prevent-a-future-crisis-we-must-mobilize-one-million-scientists/>.

II.4 Îmbunătățirea continuă a calității în scopul transformării UAIC într-un loc al reușitei universitare și recunoașterii publice;

II.5 Sporirea eficacității managementului financiar și îmbunătățirea structurii funcționale prin consolidare bugetară și reziliență organizațională.

II.1. Adaptarea ofertei educaționale la nevoile pieței muncii, care să determine creșterea gradului de angajabilitate și dezvoltarea comunității ALUMNI-UAIC

II.1.1. Tendințe privind evoluția locurilor de muncă în perioada 2023-2027 și implicații pentru programele educaționale ale UAIC

În materie de predare și pregătire a cursanților pentru piața muncii, universitățile rămân cel mai valoros grup de „stakeholders” din ecosistem. Apărarea acestui statut impune ancorarea permanentă a ofertei de programe de studii în realitate, deoarece se preconizează faptul că, la nivel mondial, în viitorii cinci ani, vor fi create 69 milioane de locuri de muncă noi¹¹, bazate pe tranziția verde. În același timp, 83 milioane de locuri muncă actuale se vor afla în risc de desființare, fiind sub presiuni economice și de automatizare.

Conform datelor publicate de Banca Mondială, în perioada 2015-2019, România a înregistrat peste 1,1 milioane emigranți, fluxurile cele mai mari de ieșiri din țară fiind în Germania (360%), Marea Britanie (450%), Austria (80%). Acest oportunitism firesc al mobilității populației, coroborat cu declinul demografic, „va continua să alimenteze presiunile în creștere asupra pieței forței de muncă și a companiilor active”¹². Din cauza migrației, România se confruntă cu o lipsă accentuată de forță de muncă calificată. Însă, consider că Universitatea are șansa de a transforma această stare de fapt nefavorabilă, într-o reală oportunitate, prin identificarea de modalități prin intermediul cărora programele de studii să se poată adapta nevoilor pieței muncii într-o mai mare măsură. Între acestea se pot menționa **trei direcții prioritare:**

- **colaborarea cu industria, cu mediul de afaceri și cel instituțional**, ca parteneri și posibili angajatori, inclusiv în regândirea modului de realizare a stagiilor de practică (*Internship*);

¹¹ Future of Jobs Report 2023, World Economic Forum, <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/>, p. 6.

¹² Iancu Guda – Economia în vremea coronavirusului, Editura Publica, 2020, p. 247.

- integrarea noilor tehnologii și a noilor aptitudini („skills”) în planurile de învățământ și în fișele de discipline;

- dezvoltarea structurii informaționale și de comunicații, prin investiții în digitalizare, pentru a facilita procesarea, comunicarea și diseminarea informațiilor.

Adaptarea programelor educaționale în vederea pregătirii următoarei generații pentru noile locuri de muncă, trebuie să țină cont de cele mai recente evoluții în structura aptitudinilor, după cum se observă în Tabelul nr. 1:

Tabel nr. 1 Evoluții în structura aptitudinilor-nucleu („Core Skills”), 2023-2027

Nr.crt.	Aptitudini	Nr.crt.	Aptitudini
1.	Gândire creativă	14.	Managementul resurselor și operațiunilor
2.	Gândire analitică	15.	Rețele și securitate cibernetică
3.	Alfabetizare tehnologică	16.	Control de calitate
4.	Curiozitate și învățare pe tot parcursul vieții	17.	Design și experiență utilizator
5.	Reziliență, flexibilitate și agilitate	18.	Predare și mentorat
6.	Gândirea sistemică	19.	Administrarea mediului
7.	Inteligență artificială și Big Data	20.	Programare
8.	Motivația și conștientizarea de sine	21.	Marketing și media
9.	Managementul talentelor	22.	Multilingvism
10.	Orientare către servicii și servicii pentru clienți	23.	Citit, scris și matematică
11.	Leadership și influență socială	24.	Cetățenie globală
12.	Empatie și ascultare activă	25.	Abilități de procesare senzorială
13.	Fiabilitate și atenție la detalii	26.	Dexteritate manuală, rezistență și precizie

Sursa: prelucrare după Future of Jobs Report 2023, World Economic Forum, <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/>, p.39

Dacă este vizată piața muncii din România, atunci Universitatea are rolul de a pregăti a doua generație de antreprenori, iar tinerii aspiranți trebuie să știe faptul că „dintre cele 530.000 firme active în România, primele 1000 concentrează jumătate din veniturile și profiturile întregului mediu de afaceri”¹³. Pe de o parte, se constată un grad foarte mare de concentrare a capitalului la un număr mic de companii, pe de altă parte, economia are nevoie de fluxuri de capital, deoarece 95% dintre companii sunt microîntreprinderi, adică înregistrează o cifră de afaceri sub 1 milion de euro/an. Pentru a răspunde nevoilor de pe

¹³ Idem, p. 167.

piața muncii, UAIC poate valorifica noi oportunități de locuri de muncă în educație, agricultură și resurse naturale (inclusiv investiții în adaptarea la schimbări climatice), e-commerce, fiind identificată nevoia de formare a cel puțin trei categorii de specialiști¹⁴:

- specialiști în transformări digitale, strategii și marketing digital;
- specialiști în: mașini de învățare, sustenabilitate, inteligența afacerilor, securitatea informațiilor; energie regenerabilă etc.;
- specialiști în lanțuri de aprovizionare și transport în media, divertisment, industria sportului. De remarcat faptul că lanțurile de aprovizionare au devenit tot mai localizate și pot duce la apariția unor rupturi de stocuri.

Conform estimărilor, se prefigurează ca numărul locurilor de muncă în **industria educației** să crească cu 10%¹⁵ în perioada 2023-2027 (în cifre absolute înseamnă 3 milioane de joburi în plus). Interesul este mai mare în țările din afara grupului G20, fiind vizată educația secundară și cea terțiară. Prin urmare, UAIC poate să se adapteze acestor tendințe evolutive, având în vedere experiența îndelungată și calitatea ridicată a programelor de studii, pentru a fi în topul preferințelor angajatorilor.

II.1.2. Admitere – Promovabilitate – Absolvire – Angajabilitate – Comunitatea Alunni UAIC

Dezvoltarea de programe educaționale în acord cu nevoile pieței muncii urmărește parcursul studenților începând cu admiterea, confirmarea locurilor, înmatricularea, promovarea examenelor și absolvirea studiilor. Urmează apoi etapa de bilanț, de angajabilitate și intrarea în comunitatea ALUMNI, un statut dobândit pe viață de fostul student, devenit membru al mării familii de absolvenți UAIC. Accentul cade pe programe de studii de calitate oferite **studenților, care sunt parteneri ai UAIC și pe valorizarea profesorilor, a căror muncă trebuie remunerată corespunzător.**

În ultimii ani, UAIC a reușit să îmbunătățească semnificativ gradul de digitalizare a procesului de admitere, odată cu lansarea preînscriserii online (în luna martie 2019) și dezvoltarea platformei de admitere prin proiecte finanțate din Fondul de Dezvoltare Instituțională al Ministerului Educației. **Procesul de preînscrisere online** (pe platforma

¹⁴ Future of Jobs Report 2023, World Economic Forum, <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/>, p. 7.

¹⁵ Idem, p. 34.

înscrisere.uaic.ro) a oferit, mai devreme, candidaților cetățeni români cu domiciliul în România sau în străinătate, cetățenilor statelor membre ale UE și SEE, candidaților din Republica Moldova sau etnicilor români din celelalte state, **șansa de a se apropia de UAIC**, la doar un click distanță și de a-și pregăti din timp dosarul de admitere. În plan mai larg, se poate constata faptul că, începând cu anul 2017, UAIC a atins și depășit pragul de 10.000 candidați la admitere, ajungând la 20.293 la admiterea din 2023 (din care 16.660 la licență și 3633 la master, în ambele sesiuni).

Cu încredința dvs., vă rețin atenția asupra modului în care voi aborda etapele acestui flux complex, în care se realizează formarea studenților, propunând **măsuri** de eficientizare.

Promovarea ofertei UAIC și eficacitate procesului de admitere

Din perspectiva promovării ofertei academice, voi avea în vedere diversificarea acțiunilor ce țin de **marketing digital și rebranding universitar**, în vederea creșterii **vizibilității UAIC și atragerii unui număr mai mare de studenți internaționali**, atât din țări non-UE, cât și țări UE-SEE. Studiile efectuate la nivelul instituțiilor de resort¹⁶ din România, arată faptul că, în topul domeniilor frecventate de **studenții din state non-UE** (exclusiv Republica Moldova), se includ următoarele domenii compatibile cu oferta UAIC:

- **studii de licență:** calculatoare și tehnologia informației, administrarea afacerilor, limbă și literatură, tehnologii informaționale și telecomunicații;

- **studii de master:** administrarea afacerilor, relații internaționale și studii europene, management;

- **studii de doctorat:** management, limbă și literatură, sociologie, științe ale educației.

În topul domeniilor frecventate de **studenții din state UE-SEE**, se includ:

- **studii de master:** psihologie, relații internaționale și studii europene, administrarea afacerilor, limbă și literatură;

- **studii de doctorat:** administrarea afacerilor, istorie, inginerie și management.

În vederea realizării acestui demers, consider ca fiind necesare și fezabile următoarele **măsuri**:

¹⁶ Cristina-Ramona Fiț, Irina Geantă, Bianca - Florentina Cheregi, Cristian Andrei Panțir, Cezar Mihai Hâj – Studiu de marketing privind potențialul de promovare a universităților românești, 2022, Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin POCU 2014-2020, p. 8.

1. utilizarea **instrumentelor de promovare de tip mix de media** (media proprie, media câștigată, social media, publicitate plătită pe canale TV, posturi de radio sau în mediul online conform normelor legale);
2. **organizarea de campanii și acțiuni specifice de promovare**, de tipul Caravana UAIC, prin evenimente dedicate, în parteneriat cu entități publice și private, care au și un rol de consiliere în carieră, inclusiv întâlniri cu directori de licee și inspectori școlari. Pentru liceeni, viitorii studenți, este important să oferim răspunsuri la întrebări de tipul „Ce mă pasionează?”, „La ce mă pricep?”, „Ce vreau să fac?”. Alegerea potrivită a facultății va conduce la reușita demersului educațional și va reduce gradul de abandon ca urmare a unor opțiuni nepotrivite;
3. **promovarea ofertei UAIC pe plan extern în parteneriat** cu alte universități din România, după modele de tipul <https://studyinromania.gov.ro/>, respectiv https://www.youtube.com/watch?v=aOSG_0iOk0;
4. **creșterea numărului de studenți internaționali**, ca beneficiari de stagii Erasmus+, pentru a reduce dezechilibrele între mobilități de studiu *incoming*, respectiv *outgoing*. Prezența și atractivitatea UAIC în/pentru diaspora vor fi susținute și pe calea **întăririi rețelei de lectorate în limba română**, concomitent cu inițierea unei cooperări strânse cu Institutul Limbii Române;
5. efectuarea unor **analize la nivel de cohortă de studenți/ciclu de studii**, respectiv la nivel de extensii/puncte de lucru ale UAIC, pentru a stabili oportunitatea academică și eficacitatea economică (în termeni de cost-avantaje) și a identifica, eventual, alte nevoi de formare specifice zonei; un factor de optimizare l-ar putea constitui reluarea într-o abordare unitară, la nivelul Rectoratului, a procesului de admitere pentru candidații români de pretutindeni, având în vedere numărul de dosare depuse/candidat și nevoia unei viziuni integratoare asupra acestui proces;
6. **creșterea numărului de studenți internaționali** pentru un ciclu întreg de studii (ca student „*free mover*”) prin internaționalizarea curriculei, creșterea numărului de programe de studii în limbi străine (inclusiv a celor cu dublă diplomă), revizuirea formalităților de obținere a vizelor de studiu. Astfel, se va putea valoriza mai eficient faptul că UAIC are peste 640 de acorduri de parteneriat cu universități din întreaga lume, cu incidență directă asupra creșterii numărului de studenți internaționali înrolați la UAIC.

Promovabilitate – Absolvire programe de studii

În breasla economiștilor, se spune câteodată că „cifra de afaceri este vanitate, profitul este sănătos, însă fluxul de numerar este realitate”. Parafrazând, atunci când vine vorba despre studenți, partenerii noștri, consider că a ne îndrepta privirea doar către numărul de candidați atrași la admitere ar fi o mare eroare. Noi lucrăm cu tipologii diverse de studenți care provin din medii eterogene, cu aspirații proprii și este firesc să acordăm atenția potrivită tuturor (de exemplu studenți „de vârf”, respectiv studenți aflați în risc de abandon).

Conform studiilor efectuate la nivelul facultăților din UAIC, în anul universitar 2020/2021, rata de abandon se afla în ușoară scădere (a se vedea datele din Tabelul nr. 2 și Tabelul nr. 3), rezultat al eforturilor colegilor noștri din facultăți, care au acordat o atenție sporită studenților, nevoilor de educație ale acestora și climatului social în care interacționează.

Tabelul nr. 2 Rata de abandon la programe de licență (formare inițială)

FACULTATE	I licență			II licență			III licență			IV licență		
	Total nr. studenți	Retrași	Rată abandon (%)	Total nr. studenți	Retrași	Rată abandon (%)	Total nr. studenți	Retrași	Rată abandon (%)	Total nr. studenți	Retrași	Rată abandon (%)
Biologie	214	24	11.21	175	5	2.86	159	2	1.26	-	-	-
Chimie	80	8	10	76	3	3.94	47	1	2.12	-	-	-
Drept	454	27	5.94	442	10	2.26	396	4	1.01	298	1	0.33
FEAA	2360	94	3.98	1856	14	0.75	2023	5	0.24	-	-	-
Ed.fizică	225	19	8.44	209	3	1.43	201	1	0.49	-	-	-
Filosofie	687	101	14.70	701	7	0.99	539	12	2.22	-	-	-
Fizică	60	12	20	52	0	0%	44	0	0	20	0	0
Geografie	348	37	10.63	315	9	2.85	263	1	0.38	16	0	0
Informatică	402	16	3.98	428	8	1.86	547	1	0.18	-	-	-
Istorie	150	23	15.33	120	4	3.33	114	1	0.87	-	-	-
Litere	644	64	9.93	564	12	2.12	530	3	0.56	-	-	-
Matematică	174	15	8.62	163	2	1.22	120	1	0.83	-	-	-
Psihologie	708	34	4.80	650	5	0.76	647	3	0.46	-	-	-
Teologie Ortodoxă	239	15	6.27	185	2	1.08	177	0	0	109	1	0.91
Teologie R-C	33	3	9.09	26	4	15.38	19	1	5.26	7	0	0
TOTAL	6778	492	7.25	5962	88	1.47	5826	36	0.61	450	2	0.44

Tabelul nr. 3 Rata de abandon la programe de master și doctorat (formare continuă)

FACULTATE	I master	II master	Studii doctorale
-----------	----------	-----------	------------------

	Total nr. studenți	Retrași	Rată abandon (%)	Total nr. studenți	Retrași	Rată abandon (%)	Total nr. studenți	Retrași	Rată abandon (%)
Biologie	129	9	6.98	112	0	0	37	4	10.81
Chimie	55	5	9.09	42	0	0	24	0	0
Drept	203	3	1.47	63	1	1.58	32	1	3.12
FCAA	1049	34	3.24	885	7	0.79	112	0	0
Ed.fizică	190	13	6.84	163	1	0.61	20	0	0
Filosofie	285	12	4.21	199	1	0.50	146	2	1.36
Fizică	59	3	5.08	47	0	0	54	0	0
Geografie	138	7	5.07	142	3	2.11	93	4	4.30
Informatică	108	8	7.40	85	0	0	45	5	11.11
Istorie	70	2	2.85	59	1	1.69	70	0	0
Litere	202	9	4.45	154	1	0.64	121	2	1.65
Matematică	60	3	5	51	2	3.92	10	0	0
Psihologie	456	26	5.70	332	3	0.90	0	0	0
Teologie Ortodoxă	134	2	1.49	113	1	0.88	57	2	3.50
Teologie R-C	29	1	3.44	28	0	0	-	-	-
TOTAL	3167	137	4.32	2475	21	0.84	821	20	2.43

De asemenea, la reducerea ratei de abandon universitar a contribuit și aplicarea concertată a următoarelor măsuri:

- îmbunătățirea **accesului** studenților la activități complementare și resurse educaționale de calitate, adaptate inclusiv situației pandemice, cu efecte pozitive asupra performanțelor academice, relaționării pozitive și integrării sociale;
- promovarea, desfășurarea și optimizarea activităților de **tutoriat** la nivelul tuturor facultăților, în vederea reducerii abandonului școlar și asigurării de condiții adecvate pentru adaptarea la viața de student;
- **activitățile** derulate prin *Serviciul pentru studenți, orientare în carieră, inserție profesională și alumni (SSA)*, prin *Centrul de Învățare al UAIC, Centrul de Învățare Learn & Connect* ori prin intermediul proiectelor de tip ROSE¹⁷ existente la nivelul facultăților din universitate: programe remediale, activități de literație, ateliere de lucru/workshop-uri pe teme de interes pentru studenți, consiliere profesională și orientare în carieră, consiliere educațională, consiliere psihologică, coaching și dezvoltare personală, cursuri de comunicare etc.

În vederea creșterii gradului de promovabilitate la examene și scăderii ratei de abandon universitar, am în vedere continuarea aplicării următoarelor **măsuri**:

¹⁷ Proiectul privind Învățământul Secundar (ROSE) al Ministerului Educației, (Schema de Granturi pentru Universități – Centre de învățare (SGCU-CI) și Schema de Granturi necompetitive pentru Universități – SGNU), cu fonduri de la Banca Mondială.

1. **educație centrată pe student**, prin oferirea de asistență și suport în studii universitare, precum și prin consiliere psihologică/educațională/spirituală;
 2. **creșterea calității vieții studenților, pornind de la asigurarea securității lor fizice și intelectuale în UAIC și continuând cu îmbunătățirea serviciilor** oferite acestora (de exemplu, spații moderne de studiu și cercetare, inclusiv prin adaptarea celor existente, infrastructura digitală de calitate, condiții adecvate de cazare și masă în campus, participarea la activități social-culturale etc.). Prioritar, vom selecta prin consultare cu facultățile, soluțiile optime pentru a răspunde imediat nevoilor stringente (de exemplu, acoperirea terenului disponibil la Facultatea de Educație Fizică și Sport, care deservește comunitatea, asigurarea accesului studenților din cămine prin Wi-Fi la baze de date științifice etc.);
 3. asigurarea de **oportunități egale studenților**, în diferite contexte de învățare (față - în față, online, mixt);
 4. continuarea **activităților cu caracter remedial** și de reducere a riscului de abandon, prin organizarea unui program de lucru în spațiile modernizate prin proiecte europene, la cele două Centre de învățare ale UAIC;
 5. **eficientizarea activităților de tutoriat** și dezvoltarea unei strategii de mentorat colegial (*peer-mentoring*) cu studenții din anii mai mari, care să completeze activitatea de tutoriat a cadrelor didactice;
 6. **oferirea de suport** în perioada de sesiune prin asigurarea de spații suplimentare pentru învățare individuală;
 7. **reluarea întâlnirilor periodice** cu asociațiile studențești și studenții reprezentanți, în clădirea modernizată prin proiectul Start.Exe, pentru a cunoaște problemele specifice și a identifica soluții de rezolvare;
 8. **repartizarea la timp a fondului de burse** pentru studenții din facultăți și completarea acestuia cu resurse proprii ale UAIC (în limita fondurilor disponibile). În cazul unor eventuale întârzieri la plata burselor, încasarea tarifelor de cazare se va face după încasarea bursei, fără majorări, la același quantum. Acest decalaj la plată a fost acceptat încă de acum 6-7 ani, la propunerea studenților reprezentanți și măsura va fi menținută.
- De asemenea, în vederea încurajării excelenței și promovării meritelor studenților cu rezultate deosebite, vă propun următoarele **măsuri**:



- reluarea evenimentelor de tipul **Gala studentului UAIC**, dedicată recunoașterii și promovării studenților de nota 10. Acest eveniment s-a desfășurat la inițiativa studenților senatori, în luna mai 2019, când au fost premiați 234 de studenți care au încheiat anul universitar 2017/2018 cu media 10;
- continuarea organizării evenimentelor de **premiere a studenților olimpici**, finanțarea participării acestora la olimpiade interne și internaționale, inclusiv a profesorilor care fac parte din delegațiile UAIC;
- crearea unui **fond pentru acordare de premii** la olimpiadele și concursurile studentești la faza locală și distribuirea acestuia pe facultăți;
- **consolidarea resurselor financiare** dedicate asigurării suportului studenților și **creșterea numărului de burse**, atât din finanțare internă (burse de campus, burse de performanță științifică, premii, stimulente financiare etc.), cât și din finanțare externă (sponsorizări, donații etc. de la parteneri externi).

Angajabilitate și dezvoltarea comunității Alunni a UAIC

Din perspectiva angajabilității, cel mai recent studiu care a fost realizat și pe care l-am coordonat în cadrul SSA a vizat identificarea situației absolvenților studiilor de licență și master pe piața muncii, prin analiza următorilor indicatori: facultate absolvită; statutul pe piața muncii (angajat/neangajat); durata de timp dintre absolvire și prima angajare; procentul absolvenților care s-au angajat în domeniul studiilor absolvite; procentul absolvenților neangajați, antreprenori și a celor aflați la continuare de studii; direcția de continuare a studiilor universitare; implicarea în activități de voluntariat; satisfacția la locul de muncă. Studiul a fost elaborat pentru fiecare facultate în parte și a fost trimis acestora spre analiză. Metodologia a avut la bază cercetarea descriptivă și a valorificat ancheta pe bază de chestionar, iar baza de date a inclus chestionare completate în perioada 01.01.2021 - 04.01.2023, de către 11191 absolvenți (din care 8090 la studii de licență și 3101 la studii de master) din toate cele 15 facultăți ale UAIC. Completarea acestui chestionar se realizează la minimum 1 an după absolvire, la eliberarea diplomei de licență/master. Sintetic, cele mai importante **concluzii** ale studiului menționat au fost următoarele:

- rata de angajabilitate a absolvenților de studii de licență la nivelul UAIC este de 64,85% (5247 absolvenți);

- rata de angajabilitate a absolvenților de studii de master la nivelul UAIC este de 80,45% (2495 absolvenți);

- rata de angajabilitate în domeniul studiilor de licență absolvite la nivelul UAIC este de 60,3%;

- rata de angajabilitate în domeniul studiilor de master absolvite la nivelul UAIC este de 68,5%.

O pondere importantă a absolvenților de studii de licență, respectiv 45,7% (1298) nu lucrează, dar se află la continuare de studii. Dintre absolvenții de licență, o pondere de 4,35% sunt liber profesioniști și antreprenori, în timp ce la programele de master, ponderea acestora este de 17,98%.

Pe baza acestor rezultate și coroborat cu afirmațiile anterioare, propun următoarele **măsuri**:

- **dezvoltarea de programe educaționale** în acord cu nevoile pieței muncii care să ducă la creșterea gradului de angajabilitate în domeniul studiilor absolvite, concomitent cu **sprijinirea organizării cu regularitate a programelor de licență/master cu tradiție și relevanță sporită pentru interesul UAIC**, la care numărul de candidați este fluctuat/reduc;

- **formarea de competențe antreprenoriale** pentru studenți prin includerea unor cursuri facultative cu această tematică în regim gratuit, în vederea integrării mai facile pe piața muncii;

- **urmărirea cu consecvență a liniilor de finanțare nerambursabilă** dedicate formării de competențe (complementare) pentru piața muncii necesare studenților și valorificarea oportunităților prin depunerea de aplicații și implementarea proiectelor, la nivel de facultăți/universitate;

- **extinderea sistemului de monitorizare a carierei** absolvenților UAIC, prin: newsletter pentru Alumni, rețea de networking, eventuale donații/redirecționarea unei cote-părți din impozitul pe venit/profit, după modelul altor universități de prestigiu și în conformitate cu legislația în vigoare;

- **organizarea unor evenimente dedicate** absolvenților UAIC, după modelul celui organizat, în premieră, în mai 2019 (în Aula Magna); invitarea unor foști absolvenți de elită care să conferențieze la UAIC;

- **reluarea organizării ceremoniilor de absolvire** de către serviciile de resort ale UAIC, după modelul practicat în anii 2020 și 2021. Fac precizarea că organizarea acestor cursuri

festive în Grădina Botanică, cu respectarea regulilor impuse de pandemie a fost un moment de reală emoție, deoarece a prilejuit întâlnirea față în față a studenților care au desfășurat activitățile didactice exclusiv în sistem online.

II.2 Dezvoltarea capitalului uman prin stimularea vocației profesionale pentru predare-învățare în vederea încurajării carierei universitare

Relația dintre studenți și corpul profesoral se află la baza educației universitare și are nevoie de înțelegerea rolului fiecărei părți și de existența unui dialog constructiv și real, conform principiului „**demnitatea persoanei ca valoare unică**”. Este firesc ca într-o Universitate ca a noastră să existe o atmosferă de lucru atractivă, capabilă să confere **prestigiu individual**, ca **premisă a sporirii prestigiului instituțional**. Evoluția personală a fiecăruia dintre noi se bazează pe **relația dintre motivație** (energia de a face ceva) și **inspirație** (direcția aleasă).

Unii dintre colegii noștri lucrează cu serii mai mari de studenți sau merg la extensiile UAIC de peste graniță sau la cele din țară, consumând importante resurse de timp pentru deplasare, în afara orelor propriu-zise. Alți colegi au un volum important de activități la învățământul la distanță, iar de vineri până duminică își canalizează eforturile și priceperea către studenții de la ID, la rândul-le cu programe încărcate și cu dorința de a învăța. În fine, tot colegi de-ai noștri noștri, care petrec cel mai mult timp în activitatea de cercetare, ne aduc prestigiu național și internațional și ne bucură cu realizările lor, pentru că facem parte din aceeași comunitate. Deși ne caracterizează diversitatea, **avem nevoie de unitate**, poate mai mult ca oricând, în vremurile actuale, afectate de incertitudinea generată de efectele multiple ale pandemiei și de vecinătatea cu zone de conflict. Cu toții știm că numărul cadrelor didactice titulare nu este încă suficient pentru susținerea activităților didactice cu studenții al căror număr a crescut. De exemplu, față de 01 octombrie 2016, când s-au înregistrat 23.140 studenți înmatriculați, la 01 octombrie 2018 la UAIC erau înmatriculați 24.627 studenți¹⁸, acest trend ascendent fiind menținut în prezent.

Prin urmare, **măsurile** pe care le propun sunt ancorate în starea de fapt și constau în:

¹⁸ Număr de studenți consolidat, cu excluderea înregistrărilor multiple (de exemplu, înmatriculat la modulul DPPD/mediu rural etc.).

1. susținerea demersurilor de organizare și desfășurare a **concursurilor** de ocupare a posturilor didactice pe bază de **meritocrație și transparență** și încurajarea evoluției în cariera universitară prin implementarea mijloacelor oferite de lege (de exemplu, aplicarea dispozițiilor din Legea Învățământului Superior privind dreptul de promovare în cariera didactică pentru personalul titular, sporirea numărului de abilitări, limitarea contractelor de muncă încheiate pe perioadă determinată asociate insecurității financiare, cu incidență asupra motivației etc.). Atragerea de tineri asistenți și revigorarea structurii piramidale a personalului didactic în UAIC va fi o prioritate absolută;

2. regândirea **modului de repartizare a activităților didactice** din perspectiva **numărului maxim de norme plătibile (și a orelor incluse)** pentru titulari, în raport cu alternativa utilizării de cadre didactice asociate, urmărind creșterea valorii utilizării resurselor financiare disponibile. Astfel, potrivit Legii învățământului superior¹⁹, „activitățile didactice care excedează norma didactică (n.n. normă universitară potrivit legii, adică norma de bază), sunt remunerate în **regim de cumul sau plata cu ora**. Un cadru didactic poate susține maximum două norme didactice în regim de cumul sau plata cu ora, cu timpul de muncă focalizat pe activități universitare, nu pe momentul realizării lor”. Consider că este necesară o analiză cost-avantaje în privința colaborării cu cadrele didactice cu statut de asociați și a angajamentelor financiare rezultate în sarcina UAIC;

3. **actualizarea** consecvență a sporurilor, indemnizațiilor și tarifelor salariale pentru personalul didactic (de exemplu, nivelul indemnizației pentru titlul de doctor, tariful orar pentru activități efectuate la plata cu ora etc.), deoarece soluția indexării lor **nu este tehnic posibilă**, precum și valorificarea tuturor clauzelor din contractul colectiv de muncă incidente (de exemplu, cele referitoare la sporul pentru îndrumare doctorală);

4. **creșterea gradului de transparență** privind stabilirea și repartizarea numărului gradațiilor de merit și a sporurilor de performanță care se vor acorda în UAIC; efectuarea unei **analize de impact privind posibilitatea de acordare a salariului diferențiat**, pe bază de criterii de performanță, în vederea creșterii veniturilor salariale lunare ale personalului didactic;

¹⁹ Legea Învățământului Superior nr. 199/2023, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 614/05.07.2023, art. 211 și 212.

5. revizuirea conținutului fișelor de gradații de merit și spor de performanță, pe cele trei componente (activitate de cercetare, activitate didactică, activitate instituțională), în **funcție de specificul fiecărei facultăți**. În cazul activității didactice, voi propune spre consultare, introducerea unor criterii noi care să cuantifice într-o manieră adaptată, efortul diversificat al colegilor noștri (de exemplu, mărimea formațiilor de studiu, tipul/locul activităților etc.);
6. revizuirea **categoriilor de activități incluse în norme didactice**, din perspectiva **posibilității remunerării acestora** (de exemplu, plata îndrumării lucrărilor de finalizare a studiilor), în vederea creșterii veniturilor salariale;
7. **revizuirea metodologiei/normelor de remunerare** pentru activități desfășurate în afara normelor de bază (de exemplu, participarea la diferite comisii pentru învățământ preuniversitar);
8. **atragera celor mai buni absolvenți** care optează pentru cariera universitară și sunt capabili să îmbunătățească sistemul educațional, prin acordarea unor stimulente financiare (salariu diferențiat) și a unor facilități de cazare (dacă este cazul), conform prevederilor legale;
9. efectuarea unei **analize comparative** între mărimea și structura veniturilor lunare încasate de cadrele didactice din facultăți și cadrele didactice din structurile de învățământ preuniversitar ale UAIC (gimnaziu, liceu), din perspectiva încadrării lor în bugetul aprobat și respectării principiului echității;
10. instituirea de **premiu/stimulente pentru activitatea didactică**, după modelul utilizat la premierea rezultatelor cercetării (cu ocazia Zilelor UAIC), în baza unor criterii elaborate la nivel de facultăți și cu aportul studenților;
11. **dezvoltarea bazei materiale** destinată personalului didactic, prin asigurarea de cabinete/spații comune pentru profesori. **Direcționarea investițiilor în clădiri și spații didactice**, prin consolidarea și modernizarea celor existente, după modelul corpului E (al cărui contract de finanțare a fost semnat pe 01 aprilie 2019), constituie o prioritate absolută;
12. încurajarea și susținerea **participării personalului didactic la mobilități** interne și externe (de exemplu, Visiting Professor, mobilități Erasmus+ etc.), la **cursuri de perfecționare**, precum și **accesarea de burse** cu respectarea drepturilor ce decurg din calitatea de titular la UAIC (de exemplu, Bursa Fulbright, Burse DAAD, Burse Marie Curie etc.);

13. îmbunătățirea **platformei de gestiune a școlarității**, modernizarea și actualizarea acesteia, având în vedere vechimea acumulată, precum și importanța vitală pentru monitorizarea traiectoriei studenților;

14. **susținerea eforturilor cadrelor didactice** de a crea conținut educațional adecvat, prin furnizarea de instrumente digitale (la cerere), inclusiv prin programe de formare profesională continuă, finanțate de UAIC, în limita unui buget anual aprobat;

15. **organizarea unor conferințe/dezbateri** pe teme educaționale de interes, cu invitați de prestigiu din țară și din străinătate.

II.3 Creșterea performanței în cercetare științifică și inovare prin asigurarea unui mediu care creează cunoaștere și atrage expertiză de vârf

Activitatea de cercetare științifică și inovare creează o presiune deosebită asupra universităților, care sunt forțate să identifice noi modalități de finanțare, ca urmare a creșterii costurilor. Totodată, universitățile se confruntă cu un proces permanent de internaționalizare, avansarea continuă și integrarea rapidă a noilor tehnologii, precum și cu intrarea de „noi jucători” în clasamentele interne și internaționale care pot schimba ierahiile. Fiecare universitate este interesată să ocupe o poziție cât mai bună, în primul rând în clasamentele naționale și în al doilea rând, în clasamentele internaționale.

În această competiție de pe piața educației terțiare, cu aproape 30.000 universități și cca. 235 milioane studenți, nu există garanții privind păstrarea pozițiilor mai favorabile în clasamente. Prin urmare, universitățile se află într-un permanent proces de evaluare, în vederea clasificării instituționale și ierahizării programelor de studii, care se bazează pe un sistem de indicatori agregați.

Activitatea de cercetare-dezvoltare-inovare este evaluată printr-un **ansamblu de indicatori**²⁰, între care se pot menționa următorii:

- rezultatele cercetării-dezvoltării-inovării prin proiecte;
- rezultatele cercetării prin publicații;
- rezultatele de impact ale cercetării prin citări;
- rezultatele transferului de cunoaștere prin brevete;
- ponderea veniturilor din cercetare-dezvoltare-inovare.

²⁰ idem

În baza considerațiilor anterioare, apreciez că este necesară **eficientizarea suportului** instituțional, atât pentru cercetătorii din Institutul de Cercetări Interdisciplinare (ICI) al UAIC, cât și pentru personalul didactic. Anvergura acestui sprijin începe cu **asigurarea de condiții** corespunzătoare (ca mediu de lucru și infrastructura adecvată) și continuă cu **suportul financiar echitabil** și diversificarea resurselor de finanțare, inclusiv cu **modul obiectiv și complet** în care se face **raportarea cercetării**. Pentru toate aspectele invocate, **filosofia** va fi cea a **schimbării accentului de pe procedură și formalism excesiv, către rezultate și pragmatism**, astfel încât munca cercetătorului/profesorului să nu fie grevată de eventuale cerințe nejustificate.

În vederea îmbunătățirii rezultatelor obținute în cercetare-dezvoltare-inovare, am identificat următoarele **propuneri** care vor putea fi implementate:

1. **evaluarea eficacității structurii instituționale actuale** dedicate cercetării în UAIC, pornind de la premisa că înființarea ICI a reprezentat, mai degrabă, o formă de reorganizare decât una de stimulare a cercetării (dovadă evoluția numărului publicațiilor relevante). Abordarea strategică a problemei trebuie să pornească de la o consultare realistă cu persoanele implicate, în acord cu nevoile reale ale acestora și cu specificul domeniilor de știință, urmând ca rezultatele științifice să fie o consecință firească a efortului depus/climatului favorabil creat și **nu a presiunii instituționale**;

2. **Încurajarea elaborării, depunerii și implementării de proiecte de cercetare științifică** de anvergură în competiții naționale și internaționale, prin crearea de grupuri de cercetare transdisciplinare și asigurarea tuturor resurselor implicate de aplicare/ cofinanțare, acordarea unor eventuale împrumuturi din veniturile UAIC până la încasarea tranșelor de rambursare finală, sprijinirea acțiunilor legate de sustenabilitate, conform obligațiilor contractuale etc. În limita constrângerilor financiare, ne propunem ca proiectele intrate în competiții și respinse cu punctaje apropiate de minimul admis, să fie finanțate din venituri proprii;

3. **dezvoltarea unui mediu colaborativ** în vederea creșterii numărului de contracte cu partenerii din industrie și din sectorul public (aflat în scădere în ultimii ani), care să genereze venituri suplimentare, inclusiv prin activități de consultanță, analize și studii de impact la cerere. Astfel, pe de o parte, se îmbunătățește valoarea acestui indicator utilizat în diferite rankinguri, iar pe de altă parte este validată cercetarea UAIC de realitățile regionale, naționale, internaționale, după caz;

4. **organizarea periodică de întâlniri cu managerii de proiecte din UAIC**, pentru a cunoaște eventualele probleme legate de implementare, pentru a avea o predictibilitate a resurselor de finanțare și pentru a asigura suportul instituțional adecvat. Se știe, în general, că cercetătorii „caută rezultate²¹, nu aprobări”, prin urmare dimensiunea birocrăției trebuie gestionată într-o manieră constructivă, pentru a nu spori riscurile de implementare și presiunile nejustificate asupra managerilor de proiecte;

5. **creșterea numărului de proiecte la care UAIC să aibă calitatea de partener și/sau beneficiar împreună cu universități de prestigiu din țară și străinătate**, pentru a avea acces la competiții de finanțare cu bugete importante, valorificând în primul rând, direcțiile de cercetare/finanțare de actualitate;

6. **consolidarea parteneriatelor și susținerea resurselor de cercetare**, prin atragerea de cercetători și profesori asociați de la universități și institute de cercetare (din țară și din străinătate) în cadrul unor rețele de profil, prin oferirea de granturi suport, după modelul granturilor interne; pe perioada contractului, realizările obținute vor fi diseminate cu afiliere la UAIC, în baza obligațiilor asumate;

7. **dezvoltarea suportului instituțional pentru cercetare**, prin organizarea de sesiuni specifice de prezentare a oportunităților de finanțare, oferirea suportului tehnic și de elaborare a aplicațiilor, formarea echipelor de management și implementare în mod transparent și echitabil, în care tinerii cercetători să lucreze alături de mentorii lor, întărind colaborarea între generații și mărin valoarea adăugată a rezultatelor obținute. Revizuirea drepturilor, obligațiilor, condițiilor asigurate și statutului/remunerării cercetătorilor angajați în UAIC reprezintă o prioritate imediată;

8. **asigurarea pentru personalul didactic și cercetători a accesului online la reviste și baze de date**, finanțarea participării la sesiuni de perfecționare a personalului implicat în cercetare;

9. **asigurarea suportului financiar instituțional pentru personalul și activitatea de cercetare și diseminare a rezultatelor**, în limita unui buget anual aprobat distinct pentru cercetare, diferențiat în funcție de specificul facultăților și rezultatelor generate, urmărind stimularea performanței și asigurând predictibilitatea resurselor;

²¹ PIN magazine.ro, publicația industriei regionale de tech, nr. 23, decembrie 2023, p.44

10. **asigurarea suportului financiar instituțional** în vederea **decontării** eventualelor **taxe de publicare și de asigurare a statutului de *Open Access***, a unor lucrări de prestigiu în jurnale Web of Science/Clarivate Analytics și Scopus, în limita unui buget anual aprobat; inclusiv prin creșterea transparenței modalităților de premiere a rezultatelor cercetării științifice la nivel instituțional;

11. **îmbunătățirea procesului de comunicare a științei** și diseminare a rezultatelor obținute, prin sprijinirea publicării de lucrări la editura UAIC pentru colegii noștri, respectiv participarea UAIC la târguri și expoziții de cercetare, după modelul târgurilor educaționale;

12. **implicarea UAIC** în organizarea unor conferințe internaționale, capabile să dobândească notorietate internă și externă, cu participarea unor personalități marcante în calitate de invitați speciali, inclusiv prin asigurarea neîngrădită a posibilității de utilizare a spațiilor/logisticii/serviciilor existente (de exemplu, Aula UAIC, Casa Universitarilor, cantina complexului Akademos etc.) ;

13. **evaluarea statusului revistelor/jurnalelor UAIC** din perspectiva *Open Science* și susținerea indexării acestora în Web of Science/Clarivate Analytics și Scopus; creșterea gradului de implicare a editurii UAIC în susținerea activității de cercetare științifică, a vizibilității interne și internaționale, sporirea fondului de carte electronică.

Față de măsurile enumerate, consider că este imperativă elaborarea unei **platforme de raportare a rezultatelor cercetării științifice** (prin implicarea specialiștilor UAIC după un model practicat anterior sau prin achiziție publică). Pe de o parte, se va asigura simplificarea procesului de raportare pentru colegii noștri, iar pe de altă parte, se vor putea integra componentele și modulele pe baza cărora se alocă finanțarea suplimentară de către Ministerul Educației Naționale sau se generează diverse rapoarte la cererea altor entități (inclusiv pentru rankinguri). Avem în vedere consultarea comunității academice asupra oportunității extinderii intervalului de evaluare periodică (în marja legală de până la 5 ani), precum și facilitarea acestui proces adesea considerat cronofag, prin integrarea posibilității de generare a diferitelor fișe de evaluare direct din platforma propusă.

Cu acordul dvs., îngăduiți-mi să vă aduc la cunoștință faptul că, **finanțarea suplimentară** se alocă pe baza a **4 criterii**: cercetare științifică, predare-învățare, relații internaționale, orientare regională și echitate socială. **Raportarea cercetării se face doar** pentru cadrele didactice și de cercetare cu **funcția didactică de profesor sau conferențiar** (sau echivalent), pentru cea mai recentă raportare disponibilă. De exemplu, pentru anul

2024, datele raportate vor avea ca referință 01 ianuarie 2023. Caracterul complet al procesului de raportare este fundamental, deoarece asigură suplimentarea finanțării cu 30%. De exemplu, în anul 2020, UAIC a obținut peste 63 milioane lei cu titlu de finanțare suplimentară, pe baza rezultatelor anterior înregistrate și reprezintă cea mai mare sumă atrasă până în prezent în acest mod.

II.4 Îmbunătățirea continuă a calității în scopul transformării UAIC într-un loc al reușitei universitare și recunoașterii publice

Modul în care se desfășoară educația și cercetarea universitară este într-o continuă schimbare, datorită ritmului rapid în care cunoștințele sunt generate și diseminate în societate. Colaborarea universităților cu industria, mediul de afaceri și sectorul public este crucială pentru a răspunde noilor nevoi și cererii de expertiză și cunoștințe de vârf. Inovarea științifică și tehnică fără precedent, în special în biotehnologii și inteligență artificială impun **noi modele instituționale**, bazate pe leadership global²² și autonomie strategică în același timp.

Transferul de cunoștințe reprezintă forța motrice a oricărei universități și generează **schimbări în structura internă**, pentru a înțelege dinamica acesteia. În mod concret, dacă o universitate va livra doar cunoștințe (de tip "*know-what, know-how, know-who*"), atunci va rămâne o universitate cu reputație locală și regională. În schimb, dacă universitatea va avea o abordare cognitivă și va transfera modele de gândire, convingeri, percepții, atunci va fi implicată în dezbateri publice, cercetare științifică, expertiză etc., devenind un partener credibil și căutat, iar **reputația** sa va depăși granițele naționale și va reține atenția în plan internațional. În prezent, problema reputației academice a devenit o preocupare majoră pentru universități și un criteriu care poate contribui la îmbunătățirea poziției în clasamente, alături de internaționalizare și veniturile generate din contracte cu industria.

După cum se cunoaște, în plan extern sunt **11 clasamente**²³ **relevante**, fiecare având o metodologie proprie, un număr specific de indicatori (între care și reputația academică): Academic Ranking of World Universities (Shanghai), Center for World University Ranking

²² Key Message for FP10. Joint Statement of LERU, CE7 and the Guild for the EU Institutions. LERU este o rețea de 23 de universități proeminente cu realizări de vârf în cercetare-inovare.

²³ Jordan Petrescu, Cristina Iocciu - Metodologie de evaluare a universităților în scopul clasificării instituționale și al ierarhizării programelor de studii, ARACIS, 2020, ISBN 978-973-0-32887-5.

(CWUR), Leiden Ranking, QS World University Ranking, Round University Ranking, SCImago Institutions Rankings World Report, The Times Higher Education World University Rankings, Clarivate Analytics Innovative University Ranking, US News Report-Global Ranking, University Ranking by Academic Performance, QS EECA University Rankings. Dacă în SCImago Institutions Rankings World Report participă 5147 universități, iar în University Ranking by Academic Performance 2000, în celelalte 9 rankinguri sunt sub 1000 de participanți. Cele mai exclusiviste rankinguri sunt Academic Ranking of World Universities (Shanghai - 500 participanți), Clarivate Analytics Innovative University Ranking (100 participanți) și QS EECA University Rankings (301 participanți).

Analiza reputației are un caracter complex, deoarece este asigurată prin acțiunea mai multor **factori**²⁴, cei mai importanți fiind: contribuția socială a universității în comunitate și relația cu mediul, leadership, finanțare, cercetare-dezvoltare, orientarea studenților. În baza considerațiilor anterioare, am identificat următoarele **măsuri** care pot fi implementate în vederea îmbunătățirii reputației UAIC, atât pe plan intern, cât și pe plan extern:

- elaborarea și dezvoltarea unor **metode de analiză de senzitivitate** a schimbărilor în pozițiile clasamentelor, în vederea elaborării unor direcții strategice de îmbunătățire a poziției UAIC (în termeni de *input* și *output*). Clasamentele sunt analizate în contextul concurenților adiacenți ai universităților care sunt considerați competitori apropiați, respectiv din zone geografice similare (de exemplu, state centrale și est-europene sau din regiunea Europei de Sud-Est);

- consolidarea poziției UAIC în rețelele existente (rezultat al eforturilor susținute din ultimele două decenii) și aderarea la noi rețele universitare. În acest sens, apreciez că poate fi utilă continuarea **demersurilor de colaborare cu grupul Russell**, din care fac parte 24 de universități britanice de top (acțiune inițiată în februarie 2019, împreună cu Prorectorul de Relații Internaționale de la acea dată). Președintele grupului Russell a vizitat ulterior UAIC, în luna iunie 2019. De menționat faptul că 4 dintre universitățile grupului Russell, fac parte și din Liga Europeană a Universităților de Cercetare²⁵ (LERU) și s-ar putea stabili cadrul general al unei colaborări cu ambele rețele, în interes reciproc;

²⁴ Bui Huy Khoi – Factors influencing on University Reputation: Model Selection AIC, 2020, https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-48853-6_13.

²⁵ Este vorba de University of Oxford, University of Edinburg, Imperial College London, University College London. Dezvoltarea colaborării cu Grupul LERU este menționată și în Regulamentul de Organizare și Funcționare al UAIC, votat de Senatul UAIC în noiembrie 2023.

- încurajarea și susținerea participării specialiștilor din UAIC la activități cu o dimensiune internațională relevantă (de exemplu, referenți/editori la publicații internaționale, membri în comitete științifice ale unor manifestări științifice/asociații internaționale de prestigiu etc.), membri în organisme/agenții situate la diferite niveluri administrative care au rol de finanțator de proiecte în domenii de interes;
- analiza condițiilor și demararea procedurilor de acreditare europeană /internațională pentru programe de studii cu predare în limbi străine;
- creșterea numărului de teze de doctorat susținute în co-tutelă și în limbi străine;
- promovarea egalității de gen, a diversității și incluziunii în știință, cercetare – inovare, prin dezvoltarea unor instrumente instituționale și aplicarea unor măsuri credibile privind cariera profesională. Deși refacerea post-covid se bazează pe dimensiunea ecologică și pe cea digitală, nu există „refacere sustenabilă, dacă aceasta nu este sensibilă la egalitatea de gen”²⁶. Măsurile propuse vin în completarea celor menționate în secțiunile anterioare și susțin în mod coerent și pragmatic, vocația structurii academice, a structurilor didactice/cercetare și, implicit, misiunea UAIC, focalizată pe educație și cercetare.

II.5 Sporirea eficacității managementului financiar și îmbunătățirea structurii funcționale prin consolidare bugetară și reziliență organizațională

În mediul universitar, **managementul financiar** reprezintă un factor de angajare instituțională în direcția **susținerii calității academice** evaluată prin rezultate concrete în educație și cercetare. **Managementul financiar este subordonat** misiunii universității și structurii organizatorice, iar funcția sa este de a asigura **sănătatea finanțelor universității**.

Într-un plan mai larg, managementul financiar evaluează **efortul financiar** al acțiunilor care se vor întreprinde într-o perioadă dată, pentru a asigura **resursele bănești**, la momentul oportun, în structura și condițiile reclamate de necesități și la un cost cât mai mic. Utilizarea corespunzătoare a fondurilor disponibile are nevoie de o planificare bugetară adecvată. Bugetul devine instrumentul fundamental de planificare și control, iar principala provocare este aceea de a corela **decizia de investiții** cu **decizia de finanțare** (echilibrul dintre nevoi – resurse), cu respectarea principiului autonomiei universitare. Pe fondul

²⁶ SHE Figures 2021. Gender in Research and Innovation Statistics and Indicators, European Commission, Bruxelles, ISBN 978-92-32606-9, p.2

resurselor limitate, ceea ce contează sunt investițiile funcționale (tangibile sau intangibile), studiile de fezabilitate și proiectele tehnice rămânând simple instrumente de fundamentare decizională, fără valoare adăugată.

În prezent, în Organigrama UAIC se pot identifica structuri academice (reprezentate de cele 15 facultăți și de ICI), respectiv structuri didactice/cercetare (reprezentate de departamentul pentru învățământ preuniversitar, stațiunile de cercetare, muzee, editura UAIC). Având în vedere creșterea volumului de activitate în UAIC și diversificarea acestuia, fundamentată pe ansamblul structurilor academice, a structurilor didactice/de cercetare, este necesară creșterea coerenței decizionale, din perspectiva predictibilității bugetare și angajamentelor financiare, pentru a preveni eventuale derapaje în efectuarea de plăți.

În acest sens, am identificat două categorii de măsuri, care țin de operarea unor schimbări în managementul activităților curente, pe de o parte, cu impact asupra managementului financiar, pe de altă parte:

Managementul activităților curente

- creșterea gradului de **descentralizare** a managementul operațional al UAIC/consolidarea autonomiei facultăților, pentru a spori operativitatea cu care se adoptă deciziile, bazat pe un climat de **încredere, transparență și responsabilitate**;

- aplicarea consecventă a **principiului consultării** comunității academice în probleme de interes comun, cum este cazul Planurilor operaționale ale structurilor academice și ale structurilor didactice/cercetare;

- elaborarea Planului Operațional pentru dezvoltarea învățământului preuniversitar la UAIC (Grădiniță – Învățământ primar – Gimnaziu – Liceu), respectând **mecanismul** propriu de finanțare și **cerința** de corelare a eventualelor extinderi de activitate/formații de studii cu asigurarea de condiții optime pentru elevi și consultarea periodică a celor implicați direct, inclusiv a asociațiilor de părinți. Consider că funcționarea adecvată a formelor de învățământ preuniversitar are nevoie de stabilirea clară a raporturilor dintre Ministerul Educației (ca ordonator principal de credite), Inspectoratul Școlar Județean (ca ordonator secundar de credite) și UAIC (în calitate de ordonator terțiar de credite), precum și a procedurilor incidente. În baza clarificării acestor raporturi, fluxurile financiare aferente funcționării

entităților vizate vor putea fi previzionate, derulate, monitorizate și controlate adecvat, evitând orice sincope (de tipul întârzierilor la plata burselor, de exemplu);

- desfășurarea ședințelor Biroului Executiv al Consiliului de Administrație într-un format extins, pentru a facilita mai buna cunoaștere a aspectelor de pe ordinea de zi și adoptarea deciziilor într-un mod proactiv;

- creșterea **transparenței mecanismelor de alocare** a resurselor și simplificarea procedurilor administrative conform dispozițiilor legale, care să încurajeze membrii comunității să atragă și să genereze venituri pentru universitate;

- actualizarea și simplificarea procedurilor operaționale privind deplasările interne și externe efectuate de personalul didactic, didactic auxiliar și administrativ;

- îmbunătățirea procedurilor privind resursele umane ale UAIC, inclusiv a modalităților de comunicare și negociere cu Sindicatul UNIO, ca factor de echilibru al relațiilor dintre angajat și angajator;

- creșterea gradului de colaborare și inițierea de noi parteneriate cu celelalte universități ieșene, cu autoritățile locale, regionale și naționale în domenii de interes comun;

- digitalizarea și perfecționarea proceselor educaționale, a serviciilor de gestiune a școlarității sau documentelor instituționale, ca suport al interoperabilității informaționale în UAIC, și creșterii eficienței.

Managementul financiar

- **consolidarea bugetului UAIC**, prin creșterea volumului de resurse obținute de la Ministerul Educației (provenite din finanțarea de bază, finanțarea suplimentară, finanțarea complementară), respectiv a resurselor proprii și a celor atrase, concomitent cu revizuirea, monitorizarea și controlul permanent asupra cheltuielilor efectuate;

- **alocarea și utilizarea** resurselor în conformitate cu obiectivele strategice ale UAIC, în vederea optimizării fluxurilor de numerar și corelării încasărilor cu plățile pe termen scurt, respectiv a creșterii valorii adăugate generată de sumele utilizate, pe termen mediu și lung;

- urmărirea consecventă a echilibrului bugetar și stabilirea **volumului cheltuielilor de investiții** prin armonizarea acestora cu **resursele de finanțare**, cu respectarea regulilor

disciplinei financiare care impune asigurarea cu prioritate a cheltuielilor cu salariile, bursele, furnizorii (facturi la plată) ș.a.;

- elaborarea unei **proceduri transparente** privind stabilirea operațiunilor care trebuie desfășurate și a calendarului acestora, în vederea fundamentării cheltuielilor (salariale, materiale și de capital), pentru elaborarea, analiza, dezbateră și aprobarea la timp a proiectului de buget, inclusiv a eventualelor modificări apărute;

- aplicarea **principiului prudenței** în fundamentarea deciziilor de investiții, în acord cu identificarea și prioritizarea de nevoi obiective și estimate prin Programul anual (de exemplu, reabilitarea și modernizarea Corpului B, reabilitarea sălii de sport de lângă Corpul A etc.) și asigurarea integrală a resurselor de finanțare implicate;

- **rafinarea modului de alocare a resurselor** proprii, în scopul creșterii predictibilității bugetare și corelării planificării cu execuția bugetară;

- **continuarea operațiunilor de analiză comparativă a execuției bugetare**, în vederea stabilirii corelației dintre gradul de estimare și cel de realizare a veniturilor, pentru identificarea la timp a unor potențiale derapaje, prevenirea și corecția acestora;

- **continuarea operațiunilor de centralizare și verificare a bugetelor structurilor/ centrelor de cost**, ca premisă a prevenirii eventualele dezechilibre structurale;

- introducerea de soluții digitale integrate (tip ERP, de exemplu) pentru creșterea operabilității și eficienței sistemului intern de gestiune financiară și achiziții, facilitată prin **accesarea granturilor** privind digitalizarea universităților.

ÎN LOC DE CONCLUZII

Programul managerial pe care l-am elaborat și l-am supus amabilei dvs. atenții pune pe prim plan modul în care coerența și consecvența decizională contribuie la îmbunătățirea reputației UAIC și dezvoltarea capitalului uman al acesteia, prin asigurarea unui mediu incluziv care **stimulează** creativitatea pentru studenți, corpul profesoral, cercetători și personalul administrativ.

Cu toții suntem membri ai Comunității UAIC, Prima Universitate a României și este firesc să existe o atmosferă de lucru atractivă, capabilă să confere **prestigiu individual**, ca **premisă a sporirii prestigiului instituțional**. După cum am menționat anterior, cariera profesională a fiecăruia dintre noi se bazează pe **relația dintre motivație** (energia de a face ceva) și **inspirație** (direcția aleasă).

Fie că vorbim despre studenți, profesori sau cercetători, este nevoie de înțelegerea rolului fiecărei părți și de existența unui dialog constructiv și real, conform principiului „**demnitatea persoanei ca valoare unică**”, schimbând accentul de pe procedură și formalism excesiv, către rezultate și pragmatism. Dacă universitățile formează destine, atunci și UAIC trebuie să-și reformeze propriul destin, **punând accent pe NOI**, regândind rolul pe care îl ocupă în comunitate și utilizând în mod eficient instrumentele de vecinătate și cooperare internațională, în beneficiul propriei dezvoltări.

Programul cuprinde un **obiectiv general** ancorat în realitățile actuale, care poate fi pus în aplicare pe baza a **cinci obiective specifice**, în formularea cărora am încercat să surprind complexitatea și dinamica activității din UAIC. Acest program reprezintă un **argument** pe baza căruia mi-am construit candidatura la funcția de Rector, după o experiență profesională de peste 3 decenii, punând pe **prim plan loialitatea față de Universitatea** care m-a format și în slujba căreia m-am aflat permanent. Am pus de-a lungul anilor, cu onestitate și dedicare, toată puterea și priceperea mea doar în slujba acestei instituții; doar așa și doar aici voi continua să îmi aduc aportul și în viitor. **Sunt pe deplin conștientă** de importanța acestui demers, iar intrarea în competiție reprezintă exclusiv opțiunea mea personală și **profesiunea mea de credință**, cu gândul că viitorul UAIC se construiește în prezent, în fiecare zi, împreună.

Am o datorie de onoare să contribui și eu la acest demers nobil, prin tot ceea ce am învățat, de-a lungul timpului, începând cu dascălii mei și am reușit să transmit, mai departe, studenților, colegilor și membrilor comunității cu care am construit și față de care am manifestat întotdeauna respect, dedicare și solidaritate.

Iași, 26 februarie 2024

Prof. univ. dr. Mihaela ONOFREI