

**„POLITEHNICA, prin management strategic,
spre Orizont 2020”**



PROGRAM MANAGERIAL

Mihnea COSTOIU

Martie 2012

“Ceea ce tu legi pe pământ

se leagă și în cer...”

Constantin Brâncuși

Cuprins

I. Context.....	2
II. Principii asumate, obiective și acțiuni pentru o universitate performantă	4
III. Managementul activităților academice pentru competitivitate în context european	7
IV. Managementul activității de cercetare științifică - cercetarea științifică avansată ca factor de creștere a competitivității Universității POLITEHNICA din București în Aria europeană a cercetării	9
V. Managementul resurselor umane, cea mai importantă avuție a unei organizații.....	12
VI. Studenții - centrul activității universitare.....	14
VII. Internaționalizarea ca instrument al creșterii excelenței academice.....	16
VIII. Calitatea – valoare cheie a organizației	18
IX. Management strategic. Management financiar, investițional și administrativ – în slujba excelenței universitare.....	20
X. Dialogul activ cu societatea	24

I. Context

Universitatea POLITEHNICA din București a fost înființată în anul 1818 sub conducerea lui Gheorghe Lazăr, iar astăzi, **după 194 de ani, este cea mai mare universitate tehnică din România**, cu un renume la nivel național și internațional bine consolidat.

Ca o recunoaștere a realizărilor întregii comunități academice, în ceea ce privește excelența programelor de studii, calitatea și vizibilitatea cercetării științifice, prin capacitatea sa administrativă și instituțională, Universitatea POLITEHNICA din București s-a clasificat în categoria **universităților de cercetare avansată și educație**, fiind singura universitate din România care se află în toate domeniile de ierarhizare în prima categorie (A).

În prezent, Universitatea POLITEHNICA din București organizează, prin cele 15 facultăți ale sale:

- **studii universitare de Licență**, în 16 domenii științifice, respectiv, 81 programe de studii de licență;
- **studii universitare de Masterat**, în 19 domenii științifice, respectiv, 158 programe de studii;
- **studii universitare de Doctorat**, în 19 domenii științifice.

Un număr de aproximativ **25.000 studenți** sunt înmatriculați în diverse programe de studii: de licență, master sau doctorat. Acestora li se alătură un număr de aproape **600 de studenți străini**.

Universitatea dispune de **personal didactic și de cercetare performant - 1379 cadre didactice**, care activează în cele **53 departamente și 38 centre de cercetare**. Activitatea acestora este susținută de **personalul didactic auxiliar - 696 de persoane**, precum și de peste **600 de persoane personal administrativ**.

Universitatea POLITEHNICA din București se constituie astfel într-o organizație extrem de complexă, atât în ceea ce privește resursele umane implicate, cât și patrimoniul și mijloacele materiale și financiare care trebuie gestionate.

În plus, diversificarea misiunilor și a activităților, presiunea financiară cauzată de creșterea costurilor, noi cerințe impuse de actorii relevanți, competiția globală și globalizarea economiei, **toate acestea impun dificultăți deosebite în ceea ce privește managementul universităților.**

Pentru a răspunde acestor provocări, noua paradigmă stabilită prin Legea educației naționale nr. 1/2011 vizează **separarea atribuțiilor și funcțiilor celor două componente din viața universității și anume cea academică de cea managerială**. În acest sens, Legea educației naționale și, evident, Carta universității, surprind în mod distinct competențele și atribuțiile celor două structuri de conducere, respectiv **Senatul universitar și Consiliul de administrație. Componenta managerială a universității revine Consiliului de Administrație, condus de rector**. Atribuțiile acestui for vizează conducerea operativă a universității și **aplicarea deciziilor strategice ale Senatului universitar**.

În calitate de stat membru al Uniunii Europene, **România trebuie să răspundă provocărilor impuse de integrarea în Ariile Europene ale Învățământului Superior și Cercetării, precum și de obiectivele aflate pe agenda Uniunii.**

Astfel, prin **Strategia Europa 2020, educația, cercetarea și inovarea** se afirmă încă o dată ca **factori cheie** în contracararea efectelor crizei și asigurarea unui viitor durabil. Între cele trei priorități stabilite, creșterea inteligentă are la bază dezvoltarea economiei bazate pe cunoaștere și inovare, printre altele prin transformarea ideilor inovatoare în servicii și produse care creează creștere și locuri de muncă. Dezvoltarea competențelor cetățenilor pe tot parcursul vieții, în vederea creșterii participării pe piața muncii, a unei mai bune corelări a cererii și ofertei în materie de locuri de muncă și a mobilității, este o altă inițiativă a Uniunii Europene în domeniul educației și formării profesionale. În 2020, un procent de 40% din populația Europei trebuie să aibă studii superioare.

La nivel național, ne confruntăm cu prevederi legislative în schimbare, cu scăderea fondurilor alocate activității didactice și de cercetare, cu dificultăți în ceea ce privește acoperirea cu personal didactic performant, din cauza blocării posturilor în învățământ, pensionării personalului didactic și nedidactic și condițiilor salariale neatractive, cu o piață a muncii în scădere, afectată de criza economică globală.

Totuși, în aceste condiții dificile, **Universitatea POLITEHNICA din București a înregistrat realizări importante în ultimii 8 ani**, dintre care sunt de menționat:

- obținerea statutului de **universitate de cercetare avansată și educație** și clasarea în prima categorie a tuturor programelor de studii;
- acordarea **gradului ridicat de încredere** în urma evaluărilor instituționale;
- Universitatea POLITEHNICA din București este prima universitate din România prezentă în **primele 500 în clasamentul internațional SCOPUS**;
- restructurarea tuturor programelor de studii prin **implementarea procesului Bologna**;
- adaptarea ofertei educaționale a universității la cerințele pieței muncii, aceasta realizându-se, printre altele, **prin înființarea a două noi facultăți - Antreprenoriat, Ingineria și Managementul Afacerilor și Inginerie Medicală**, precum și a unui număr de 11 programe de studii de licență noi;
- **îmbunătățirea infrastructurii universitare** prin finalizarea construcției și dotării Bibliotecii universității, construirea centralei termice cu cogenerare a energiei electrice, reabilitarea căminelor și a spațiilor de învățământ și cercetare, îmbunătățirea dotării pentru activitatea academică și cercetarea științifică, totalizând investiții de peste 130 mil EURO;
- **elaborarea și implementarea unui număr important de proiecte** finanțate din fonduri europene sau naționale. Resursele astfel obținute au reprezentat peste 45% din bugetul universității, procent cu atât mai important cu cât aceste finanțări au fost obținute, în majoritate, în condiții de profundă criză economică;
- **menținerea stabilității financiare a universității**, fără a fi afectată calitatea activităților didactice și de cercetare, în condițiile unei finanțări diminuate drastic în ultimii ani;
- atragerea unor **fonduri importante din domeniul privat**.

II. Principii asumate, obiective și acțiuni pentru o universitate performantă

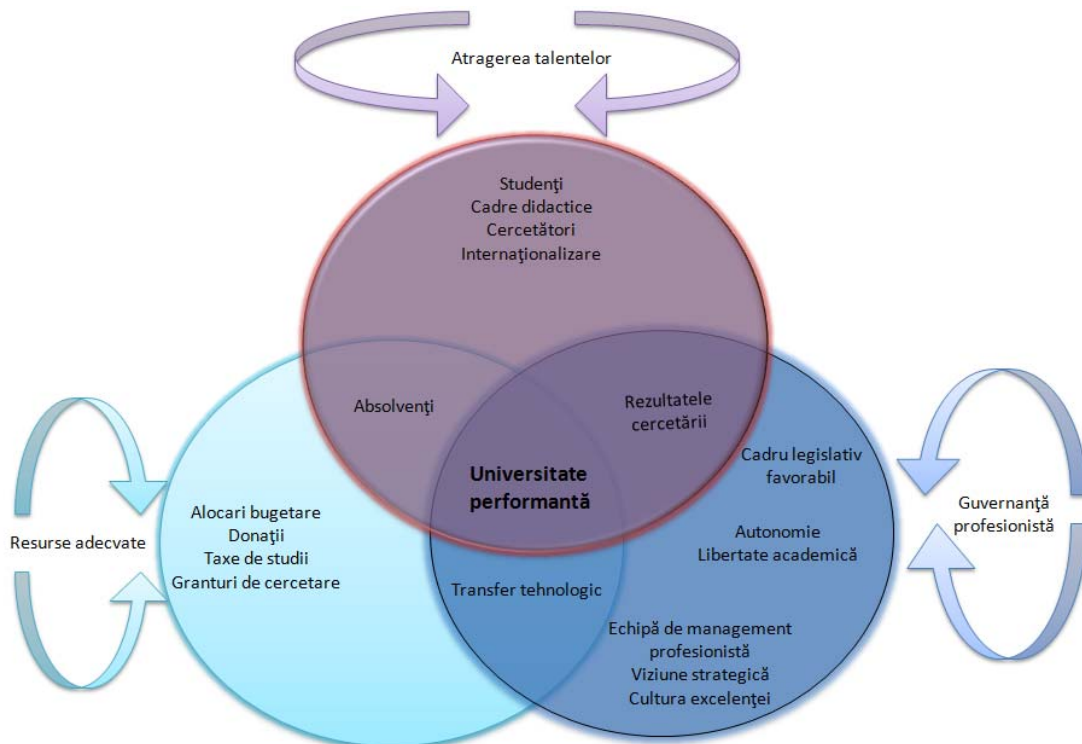
Misiunea asumată de Universitatea POLITEHNICA din București este gândită ca o intersecție a educației, prin formarea profesională, a cercetării științifice, prin producerea de cunoaștere, și a inovării ca principale obiective ale societății și economiei bazate pe cunoaștere.

Universitatea POLITEHNICA din București își asumă conceptul de **universitate inovatoare** atât în ceea ce privește **formarea capitalului uman**, prin care se condiționează capacitatea de inovare a unei țări, cât și în ceea ce privește **cercetarea științifică** producătoare de cunoaștere, precum și prin **inovațiile** și adaptările tehnologice care condiționează creșterea economică a țării.

În același timp, **dimensiunea culturală** a universității își păstrează importanța majoră în cultivarea identității instituționale și a unei reputații distincte.

Producerea cunoașterii, în principal prin cercetarea științifică, **transmiterea prin educație și formare profesională, diseminarea prin tehnologiile informaționale, utilizarea inovației tehnologice, dimensiunea culturală** reprezintă elementele care definesc unicitatea universității.

Jamil Salmi identifică trei factori ca fiind esențiali în demersurile universităților de a-și crește performanțele: **atragera celor mai performanți studenți și cadre didactice, resurse adecvate și o guvernare profesionistă**. Interacțiunea dinamică a acestor trei factori, exprimată în figura de mai jos, este caracteristica dominantă a universităților performante la nivel mondial.



Factorii esențiali în demersurile universităților pentru a-și crește performanțele

Factorul cel mai important în dezvoltarea excelenței universitare îl reprezintă probabil **atragera unei mase critice de studenți de vârf și de cadre didactice care ies din comun** prin realizările lor didactice și științifice. În acest sens, atragerea de studenți, și alții decât proprii absolvenți, pentru a urma cursuri de master, doctorat sau postdoctorale, precum și de cadre didactice, dacă este posibil chiar de pe o piață internațională, sunt considerați ca factori de succes în clasarea în topul universităților la nivel mondial.

Costurile enorme pe care le presupune funcționarea unei universități care își asumă ca misiune cercetarea științifică avansată impun ca o necesitate **existența resurselor adecvate**. Resursele financiare pot proveni din alocațiile bugetare, contractele de cercetare obținute prin competiție de la instituții publice sau private, donații sau taxe de studii, precum și prin valorificarea patrimoniului universitar în parteneriate cu mediul economic. Scăderea ponderii fondurilor provenite din bugetul național asigură securitatea financiară a instituției. În contextul resurselor financiare disponibile, o corelație poate fi stabilită între salariile cadrelor didactice și ale cercetătorilor și rezultatele universității.

Guvernanța include elemente legate de cadrul legislativ, mediul competitiv și gradul de autonomie academică și managerială de care se bucură instituția de învățământ superior. Cele mai performante universități activează într-un mediu care promovează competitivitatea, curiozitatea științifică fără limite, gândirea critică, inovarea și creativitatea.

Autonomie universitară, structuri de conducere relevante și un management puternic, cu calități în domeniul leadership-ului, sunt elemente cheie pentru universități aflate în fața unor misiuni multiple și a unor provocări din ce în ce mai complexe, într-un mediu global.

Pentru a avea succes, structurile de conducere universitare trebuie să **acționeze în mod strategic** în ceea ce privește direcția spre care se îndreaptă, să fie mai **eficiente** și să producă **rezultate măsurabile**, să identifice moduri prin care este posibilă **îmbunătățirea capacității leader-ilor de a îndrepta universitatea în direcția bună**, în conformitate cu misiunea asumată.

De asemenea, trebuie promovată o **filozofie a succesului și excelenței**, o cultură a reflexiei constante asupra **prezentului și direcțiilor de viitor**, a schimbării și **învățării** la nivelul organizației.

Prin strategia Europa 2020, Uniunea Europeană pune în fața statelor membre următoarele obiective:

- să se îmbunătățească calitatea sistemelor naționale de învățământ;
- să se întărească performanța în cercetare;
- să se promoveze inovarea și transferul de cunoștințe în Uniune;
- să se folosească pe deplin tehnologiile informației și comunicațiilor;
- să se asigure transpunerea ideilor inovatoare în noi produse și servicii care generează creștere, locuri de muncă de calitate și care contribuie la abordarea provocărilor cu care se confruntă societatea europeană și mondială.

Însă, pentru a reuși, toate acestea trebuie corelate cu spiritul antreprenorial, finanțele și cu accentul pe nevoile utilizatorilor și pe oportunitățile pieței.

În acest context, pentru Universitatea POLITEHNICA din București se impun următoarele obiective și acțiuni:

Educație

- câștigarea unei **reputații internaționale în ceea ce privește educația.**

Cercetare

- câștigarea unei **reputații internaționale în ceea ce privește cercetarea;**
- identificarea și dezvoltarea unor **direcții de cercetare** care pot aduce un **avantaj competitiv universității;**
- generarea de **idei inovatoare și producerea cunoașterii științifice fundamentale și aplicate** în abundență.

Resurse umane și studenți

- atragerea unei **mase critice de studenți de vârf și de cadre didactice care ies din comun;**
- producerea de absolvenți care să ocupe **poziții cheie în administrația publică sau mediul economic și social;**
- atragerea unor **cercetători de renume internațional** în domeniile lor de activitate;
- recrutarea studenților și a personalului de pe o **piață internațională;**
- atragerea unei proporții ridicate de **absolvenți**, în **programe de formare sau cercetare;**
- atragerea și păstrarea **celui mai bun personal.**

Internaționalizare

- operarea pe o **piață globală și internaționalizarea unora dintre activități** (prin conexiuni în domeniul cercetării, schimburi de studenți și personal, invitarea unor cadre didactice cu renume mondial).

Guvernanță

- furnizarea unui **mediu favorabil activităților didactice și de cercetare**, pentru studenți și cadre didactice, prin spații de învățământ și cercetare, dar și facilități adecvate de cazare și pentru activități sociale ale studenților adecvate;
- stabilirea unei **echipe manageriale de top**, cu viziune strategică și planuri de implementare adecvate;
- atragerea de **resurse financiare suficiente**, care să permită o balanță financiară stabilă;
- **diversificarea resurselor** financiare atrase.

Calitate

- **compararea permanentă** cu universități și departamente de top din lume, în vederea ajustării planurilor și obiectivelor strategice.

Dialogul cu societatea

- aducerea unei **contribuții importante la edificarea societății și economiei** bazate pe cunoaștere, inclusiv prin implicarea în viața societății.

III. Managementul activităților academice pentru competitivitate în context european

În această perioadă, mediul academic traversează un proces continuu de transformare și globalizare, ca urmare a reconsiderării funcției sociale a învățământului superior, prin trecerea de la un învățământ de elită la un învățământ de masă. Pornind de la aceste considerente, **studenții devin cea mai importantă resursă**, ceea ce face ca managementul universitar să fie astfel regândit încât procesul de învățământ să fie centrat pe interesul studenților.

Competiția internă și internațională interuniversitară, ofertele de pregătire superioară non-universitară ale companiilor private, care, prin flexibilitate și eficiență, pot răspunde unor nevoi concrete, reprezintă **provocări majore** pentru comunitatea academică.

Înființarea de noi programe de studii și noi facultăți a condus în ultimii ani la creșterea numărului studenților universității, iar calitatea pregătirii candidaților a crescut în mod constant. O prioritate pentru Universitatea POLITEHNICA din București rămâne în continuare **recrutarea de studenți talentați**, cu o bună pregătire în domeniul științelor exacte, inclusiv prin atragerea de studenți din alte țări, pe baza unor strategii de admitere judicios elaborate și în conformitate cu legislația în domeniu.

Menținerea și dezvoltarea structurilor academice ale universității – facultățile, constituie un aspect important în planul managerial. Acreditarea și autorizarea provizorie a tuturor programelor de studii, clasificarea acestora în prima categorie (A), cadre didactice performante, management adecvat, stabilitate financiară și, nu în ultimul rând, atractivitatea crescândă a învățământului tehnic în Universitatea POLITEHNICA din București, toate constituie argumente solide în menținerea actualelor structuri academice. Mai mult, se are în vedere **extinderea autonomiei facultăților și departamentelor pentru dezvoltarea curriculară a programelor de studii**.

Un obiectiv strategic al managementului activităților academice pentru perioada 2012 – 2016 îl constituie **menținerea și dezvoltarea ofertei educaționale** pe ciclurile de licență, masterat și doctorat, astfel încât acestea să devină **attractive și competitive**, nu doar la nivel regional și național, ci și în context european.

Dintre acțiunile asumate în această direcție, menționăm:

- înnoirea permanentă a **conținutului** disciplinelor din curriculum;
- dezvoltarea cursurilor cu **abordare problematizată**, care să permită răspunsuri rapide la exigențele locurilor de muncă;
- **dezvoltarea aplicațiilor** cu corespondent în mediile de producție, economico-financiare, administrative;
- sporirea flexibilității în ceea ce privește **mobilitatea orizontală** a studenților;
- creșterea ponderii activităților de **pregătire individuală** a studenților.

Modernizarea, adaptarea și flexibilizarea programelor de studii, în sensul asigurării competențelor prin care se definește cariera profesională în acord cu cerințele pieței muncii, cu evoluțiile și standardele internaționale, sunt obligatorii în abordarea managementului activităților academice. O ofertă educațională diversificată și focalizată pe programe de studii specifice economiei cunoașterii reprezintă o premisă esențială pentru formarea și dezvoltarea acestor competențe, care să faciliteze inserția socio-profesională de după absolvire.

De asemenea, creșterea calității programelor de studiu oferite de către universitate absolvenților de liceu este posibilă și prin promovarea unui proces educațional formativ axat pe **rezultatele învățării, capacitate de dezvoltare personală și spirit antreprenorial**. Va fi astfel urmărită dezvoltarea, prin programe de educație complementară constituite din module de discipline optime și facultative, a **capacităților de adaptare la schimbare, a abilităților de leader, de comunicare, a creativității și a capacității de inovare**.

Studiile de doctorat vor continua să reprezinte punctul forte al ofertei educaționale a universității, studii care se vor derula prin **Școala de Studii Doctorale a Universității POLITEHNICA din București**. Astfel, activitatea științifică de mare relevanță se va desfășura cu precădere în școlile doctorale și la nivelul grupurilor de cercetare constituite în jurul marilor personalități științifice din universitate, în sensul creșterii performanțelor științifice pentru toate programele de doctorat organizate de universitate. De asemenea, se va avea în vedere dezvoltarea studiilor doctorale în **co-tutelă** și deschiderea programelor de doctorat spre **mediul economic**, precum și abordarea în cercetările doctorale a **domeniilor de vârf și a celor interdisciplinare**.

Practica, atât la nivel de studii de licență, cât și de masterat, trebuie să contribuie la creșterea competențelor, dar mai ales a abilităților practice ale absolvenților și la o mai bună integrare pe piața muncii. Prin urmare, o atenție deosebită se va acorda organizării acestei activități și creșterii eficienței practicii, în special prin mărirea numărului de agenți economici cu care să se încheie parteneriate. Un rol important îl va avea atragerea de fonduri europene în vederea susținerii financiare a acestei activități.

De o deosebită importanță este, de asemenea, **sporirea investițiilor** în baza materială a laboratoarelor, în dotarea și reabilitarea spațiilor de învățământ, precum și în **informatizarea** sistemului de predare și evaluare.

Universitatea POLITEHNICA din București trebuie să devină un important furnizor de **formare continuă** pentru generarea de noi competențe științifice și reactualizarea competențelor dobândite în formarea inițială.

În ceea ce privește **formarea continuă**, se vor urmări următoarele obiective:

- dezvoltarea unor **structuri instituționale** dedicate;
- **diversificarea** permanentă a **ofertei de formare** continuă;
- dezvoltarea și implementarea unor **programe modulare, flexibile**, adaptate profilului și nevoilor educaționale ale cursanților sau cerințelor exprimate de către agenții economici;
- utilizarea tehnologiilor informării și comunicării în sprijinul flexibilizării ofertei educaționale și dezvoltării unor **programe de educație la distanță și e-learning**.

Rolul de rector, în managementul activităților academice, se asumă atât printr-o strategie a resurselor umane, cât și printr-un plan de dezvoltare instituțională, aprobate de Senatul universitar, care urmăresc elaborarea **realistă și eficientă a ofertei educaționale a universității, în acord cu tendințele de pe piața forței de muncă și obiectivele asumate prin misiunea universității**. În plus, o atenție deosebită se va acorda promovării **programelor de master dezvoltate în parteneriat cu agenții economici**, întrucât de aici derivă posibilitatea absorbției pe piața forței de muncă a absolvenților, într-un procent foarte ridicat, în domeniul lor de pregătire.

IV. Managementul activității de cercetare științifică - cercetarea științifică avansată ca factor de creștere a competitivității Universității POLITEHNICA din București în Aria europeană a cercetării

Universitatea POLITEHNICA din București trebuie să își consolideze în următorii 4 ani **poziția de leader în cercetarea științifică universitară din România**. Astfel, locul ocupat în ierarhia stabilită prin evaluarea Ministerului Educației, Cercetării, Tineretului și Sportului trebuie păstrat, și în același timp se vizează ameliorarea poziției universității în clasamentele internaționale.

Pentru îmbunătățirea calității activității de cercetare științifică și creșterea vizibilității, sunt vizate direcțiile de acțiune prezentate în continuare.

(1) Măsuri de organizare administrativă a cercetării științifice prin aglutinarea activităților științifice din domeniile caracteristice universității într-o entitate cu potențial de rezultate teoretice și aplicative de nivel înalt - Institutul de Cercetări "Politehnica".

În acest nou cadru, vor fi oferite cadrelor didactice și cercetătorilor din Universitatea POLITEHNICA din București condiții optime de lucru, fără elemente birocratice, cu o administrație suplă și eficientă. În același timp, se vizează menținerea și întărirea autonomiei centrelor de cercetare existente în acest moment în universitate, cu rezultate notabile în activitate.

(2) Măsuri de stimulare a competiției interne din universitate, pentru obținerea de rezultate calitativ superioare în activitatea de cercetare.

Astfel, pentru fiecare domeniu de cercetare, se vor organiza competiții interne de proiecte de cercetare, cu adresabilitate pentru echipe de cercetare ce includ tinere cadre didactice.

Aceste proiecte vor fi finanțate din venituri proprii ale Universității POLITEHNICA din București și vor fi implementate prin următoarele programe:

- ✓ Cercetare fundamentală și cercetare de graniță în domenii emergente -“*Creație științifică în UPB*”;
- ✓ Cercetare aplicativă cu finalizare în produse, concepte, tehnologii originale cu potențial comercial ridicat -“*Produse inovative UPB*”.

(3) Măsuri de premiere a rezultatelor științifice remarcabile obținute anual în domeniile specifice de cercetare, exprimate prin:

- brevete naționale și internaționale aplicate și valorizate industrial;
- articole științifice publicate în reviste cu un factor de impact/scor relativ de influență ridicat.

(4) Dezvoltarea performanțelor cercetării, prin ridicarea **standardelor științifice în școlile doctorale** de la nivelul fiecărei facultăți. Astfel, școlile doctorale vor constitui principala resursă de specialiști pentru Institutul de Cercetări “Politehnica”.

(5) Stimularea constituirii de grupuri de cercetare pe domenii interdisciplinare, care să beneficieze de expertiza și competența unui leader de grup, cu rezultate afirmate deja la nivel național și internațional. Liderii grupurilor de cercetare vor fi conducătorii de doctorat, iar grupurile vor putea reuni doctoranzi, postdoctoranzi, cadre didactice tinere și cercetători atrași prin mobilități interne și internaționale.

(6) Atragerea în grupurile de cercetare din Universitatea POLITEHNICA din București a studenților de top din anii terminali la studiile de licență, de la master, cât și doctoranzi, care provin de la universități din țară și străinătate. Se are în vedere oferirea unor condiții de lucru stimulative, inclusiv prin facilități financiare de participare la conferințe internaționale de prestigiu, finanțate din venituri proprii ale universității.

(7) Internaționalizarea activității de cercetare științifică prin stimularea participării cadrelor didactice la programele FP7 și la noul program Orizont 2020, care să permită universității noastre accesarea în rândul țărilor cu o contribuție semnificativă la consolidarea Ariei europene a cercetării științifice (European Research Area).

La realizarea acestui obiectiv vor contribui și mobilitățile internaționale de studiu din cadrul programelor doctorale și postdoctorale.

Unul dintre obiectivele majore ale noului Consiliu Universitar de Studii Doctorale va fi creșterea capacității instituționale a Universității POLITEHNICA din București de primire a **doctoranzilor străini**, cu accent pe cei proveniți din țările emergente. În acest sens, Consiliul Universitar de Studii Doctorale va elabora și implementa o strategie “agresivă” de racolare a doctoranzilor străini de pe piața educațională din Europa, Asia și Africa.

- (8) **Alcătuirea unei baze de date performante** privind producția științifică a Universității POLITEHNICA din București, care să permită o înregistrare facilă a output-urilor cercetării științifice, printr-o interfață prietenoasă. Se vor evita astfel raportările multiple și timpul imens, total inutil, consumat în acest sens de către cadrele didactice. Baza de date va fi construită în corelare cu configurațiile bazelor de date de evaluare utilizate de către Ministerul Educației, Cercetării și Tineretului și agențiile relevante.
- (9) **Stabilirea temelor de cercetare prioritare Orizont 2020 ca obiective strategice** pentru activitatea de producție științifică a universității. Acestea sunt, așa cum le definește Comisia Europeană, grupate în șase teme-cheie:
- sănătatea, schimbările demografice și bunăstarea;
 - securitatea alimentară, agricultura durabilă, cercetarea în domeniul marin și maritim și bioeconomia;
 - sursele de energie sigure, ecologice și eficiente;
 - mijloacele de transport inteligente, ecologice și integrate;
 - combaterea schimbărilor climatice, utilizarea eficientă a resurselor și materiile prime;
 - societățile sigure, inovatoare și incluzive.
- (10) Dezvoltarea activității de cercetare științifică și inovare, în vederea **valorificării prin transfer tehnologic**, în domenii vizate de strategia Orizont 2020 ca fiind prioritare pentru dezvoltarea capacităților industriale: fotonica, microelectronica și nanoelectronica, nanotehnologiile, materialele avansate, sistemele avansate de fabricație și de prelucrare și biotehnologia.
- (11) Universitatea POLITEHNICA din București va acorda o atenție deosebită **activităților de cercetare care au în vedere produse și servicii inovatoare**, care oferă oportunități de afaceri și îmbunătățesc viața oamenilor, inclusiv prin crearea de firme „spin-off” / „start-up”.

Pe baza unei strategii privind managementul activității de cercetare, axată pe cele 11 direcții de acțiune, aprobată de Senatul universitar, **se vor identifica resursele adecvate și suficiente** pentru ca Universitatea POLITEHNICA din București să devină, la orizontul anului 2020, o **universitate de top în Sud-Estul Europei** în cercetarea științifică și totodată un **pol de competență, cunoaștere și competitivitate**.

V. Managementul resurselor umane, cea mai importantă avuție a unei organizații

Idealul educațional se definește prin valori, norme și obiective cuprinse în practica instituțională. Cultura organizațională, tradițiile și resursele umane reprezintă calea cea mai sigură de a diminua riscurile și de a crește performanțele.

Resursele umane reprezintă fără doar și poate **cea mai importantă avuție a unei organizații**, întrucât performanța nu poate fi atinsă fără resurse umane de calitate. O instituție poate face față multor provocări, cu o singură excepție: lipsa unei resurse umane de calitate.

În cadrul managementului resurselor umane, în mod tradițional, "resursele umane" constituie o resursă ca oricare alta, cuantificabilă birocratic prin numărul de posturi, bugete totale etc. **Se pierde din vedere faptul că, practic, în această analiză, vorbim de OAMENI cu nevoi, pregătiri, dorințe diferite, oameni ce reprezintă cu adevărat forța universității și adevărata ei valoare.**

Universitatea reprezintă în primul rând o comunitate a elitelor, formată din dascăli, studenți, personal didactic auxiliar, care trebuie să lucreze în armonie. Universitatea POLITEHNICA din București este deținătoarea unui corp profesoral de excepție, ce își trage seva de la marile personalități științifice care au slujit această școală.

Cu o tradiție ce i-a adus prestigiu, universitatea noastră trebuie să țintească permanent performanța.

Constrângerile de ordin obiectiv (schimbarea de generații), precum și cele de ordin legislativ (blocarea posturilor, salarizarea insuficientă), reprezintă provocări majore pentru universitate, astfel încât, doar printr-un management dedicat, centrat pe ideea identificării de resurse, se poate asigura stabilitatea și sustenabilitatea în condiții de criză.

Pensionarea masivă impusă de constrângerile Legii Educației Naționale nr. 1 din 2011, coroborată cu stabilirea arbitrară a unor condiții de promovare a cadrelor didactice tinere care se aplică practic retroactiv, contribuie decisiv la crearea în universitate a unei stări de incertitudine, ce trebuie depășită printr-o strategie managerială adecvată.

În acest context, deloc favorabil, este cu atât mai important să existe o abordare atentă, bazată pe o analiză serioasă a realității următorilor ani, astfel încât să se fundamenteze decizii strategice în ceea ce privește managementul resurselor umane, în vederea **asigurării stabilității corpului didactic, creșterii performanțelor acestuia, astfel încât procesul de învățământ și cercetare să nu fie afectat.**

Strategia ce privește resursele umane are la bază următoarele principii:

- promovarea **exelenței** academice;
- promovarea unei culturi organizaționale bazată pe **performanță și probitate**;
- susținerea **autonomiei profesionale** în dezvoltarea în carieră, inclusiv prin participarea la programe de formare continuă;
- selecția și avansarea în **cariera didactică** a celor mai **performanți** tineri;
- cultivarea **dialogului** permanent cu întreaga comunitate, inclusiv prin implicarea personalului didactic și de cercetare, și a personalului didactic auxiliar, în procesul de adoptare a deciziilor;
- menținerea și susținerea **dialogului sindical**.

Direcțiile de acțiune ce decurg din principiile enunțate anterior vizează:

- (1) Stimularea **rezultatelor profesionale** deosebite, **premierea performanțelor** în educație și cercetare;
- (2) Identificarea unor **noi surse financiare** și folosirea tuturor mecanismelor legale ca **salarile** și alte stimulente financiare **să fie acordate pe baza rezultatelor și meritelor** fiecărui salariat;
- (3) Salarizarea echilibrată a cadrelor didactice, astfel încât să se asigure un **nivel salarial decent**, un **statut social** în acord cu importanța misiunii în societate a membrilor mediului academic, deopotrivă pentru personalul didactic, de cercetare, precum și pentru personalul didactic auxiliar și cel administrativ;
- (4) Implicarea personalului în programe de **formare continuă**;
- (5) Crearea de facilități financiare cu privire la **participarea la cursuri de pregătire** universitară de către angajații Universității POLITEHNICA din București și membrii familiilor acestora;
- (6) Încurajarea și susținerea **mobilității cadrelor didactice** la nivel național și internațional;
- (7) Încurajarea cadrelor didactice și a cercetătorilor din universitate **să participe activ în diferite organisme** ale Ministerului Educației, Cercetării, Tineretului și Sportului cum ar fi: Consiliul Național de Atestare a Titlurilor, Diplomelor și Certificatelor Universitare, Consiliul Național al Cercetării Științifice, Consiliul Național pentru Finanțarea Învățământului Superior sau în Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Superior etc;
- (8) Încurajarea cadrelor didactice și a cercetătorilor de a **activa în organisme profesionale** în țară și străinătate;
- (9) Crearea de **condiții de muncă** conforme cu standardele de calitate specifice;
- (10) Acordarea de **ajutoare sociale** membrilor comunității academice cu nevoi speciale;
- (11) Asigurarea **condițiilor de dezvoltare profesională și avansare** a personalului didactic auxiliar și tehnico – administrativ.

Sprijinirea **promovării** în cariera didactică a **cadrelor didactice tinere** este o prioritate a politicii în ceea ce privește resursele umane.

Aici, se poate menționa acordarea de **facilități financiare pentru publicarea de articole** în reviste cu factor de influență ridicat.

Se vor realiza **proiecte instituționale în domeniul resurselor umane**, de burse doctorale sau postdoctorale, care să asigure tinerelor cadre didactice posibilitatea realizării unor stagii de cercetare în universități de prestigiu și acordarea unor burse de studii. Se va crea astfel cadrul favorabil îmbunătățirii producției științifice, care poate fi valorificată prin publicarea în reviste indexate în baze de date internaționale. De asemenea, o atenție deosebită se acordă în continuare îmbunătățirii infrastructurii de cercetare prin achiziția de echipamente de ultimă generație.

Concomitent, vor fi demarate **demersuri legale** pe lângă Ministerul Educației, Cercetării, Tineretului și Sportului, împreună cu alte universități tehnice și Consiliul Național al Rectorilor, pentru **modificarea legislației secundare privind aprobarea criteriilor de promovare**.

Nu în ultimul rând, se propune **păstrarea și susținerea în comunitatea academică a profesorilor valoroși**, personalități creatoare de școală, membri ai unor foruri de consacrare națională sau internațională, deoarece reprezintă o datorie la fel de legitimă ca și recrutarea în universitate a celor mai inteligenți și inimoși tineri.

VI. Studenții - centrul activității universitare

Studenții sunt în mod incontestabil centrul preocupărilor universității.

Validarea reușitei acestei abordări o reprezintă însăși modalitatea în care universitatea, prin politicile, strategiile și rezultatele înregistrate, servește interesele studentului. **Actul de decizie în interiorul unei universități trebuie să fie exercitat împreună cu studenții și pentru studenți** și trebuie să vizeze atât conținuturile didactice, cât și modul de organizare a activităților didactice și a activităților-suport, asociate procesului didactic (servicii de consiliere profesională și pentru carieră, servicii IT, asistență medicală, biblioteci, cămine, cantine, servicii culturale, sportive, facilități de petrecere a timpului liber etc.).

Dezvoltarea personală a studenților este unul din dezideratele asumate prin obiectivele propuse de universitate, prin creșterea calității serviciilor academice, sociale și culturale oferite studenților.

Din acest punct de vedere, prin demersul de dezvoltare a universității în relație cu studenții săi, ca beneficiari direcți ai serviciilor educaționale, se propune Senatului, spre aprobare, o strategie care să urmărească în principal:

- (1) Menținerea și dezvoltarea competențelor în științe fundamentale și ingineresti**, indispensabile pentru durabilitatea dezvoltării tehnologice;
- (2) Formarea unor competențe transversale** în vederea facilitării mobilității studenților pe piața europeană a muncii;
- (3) Orientarea activă spre formarea de *soft skills* și competențe sociale și relaționale**, complementar cu formarea competențelor cognitive;

- (4) **Dezvoltarea personală a studenților**, spre a putea dobândi mai multă autonomie, originalitate, creativitate și capacitate de comunicare și spirit antreprenorial, capacitate de elaborare de strategii și politici, precum și formarea abilităților pentru adaptarea la situații noi;
- (5) **Încurajarea învățării limbilor străine într-un context de actualitate**, de percepere a specificului cultural și de comunicare, specific mobilității ce caracterizează piața muncii în spațiul Uniunii Europene;
- (6) **Redimensionarea politicilor educaționale instituționale în raport cu dinamica pieței forței de muncă din România și din Europa**, prin colectarea datelor oficiale furnizate prin EUROSTAT sau INS;
- (7) **Diversificarea programului de internaționalizare a universității**, inclusiv prin încurajarea participării studenților la programe de mobilitate profesională, care le asigură contactul cu experiențe de învățare noi și diferite, prin programe comune de studii, colaborări științifice în programele europene, dar și încurajarea și sprijinirea participării la dialogul național și european al studenților, prin activarea în organizațiile de profil de la acest nivel;
- (8) **Încurajarea activităților extracurriculare prin colaborare cu organizațiile și asociațiile studențești** din universitate, cu organizațiile non-guvernamentale, cu reprezentanți din sectorul privat și sectorul public. În acest sens, evenimentele de carieră organizate în cadrul universității cu participarea acestora vor reprezenta contextul potrivit pentru împărtășirea bunelor practici ce pot defini planificarea unei cariere de succes.

Încurajând **responsabilitatea personală în pregătirea pentru viitor**, precum și având în vedere **promovarea valorilor în pregătirea profesională**, se va urmări sprijinirea Senatului în atingerea obiectivelor sale cu privire la:

- asigurarea libertăților academice și încurajării opiniilor studenților și ale organizațiilor acestora;
- promovarea principiilor de etică și deontologie profesională în rândurile studenților prin descurajarea oricărei practici de fraudare a examenelor, a plagiatului lucrărilor de finalizare a studiilor;
- promovarea valorilor importante, de referință în societate: cultul muncii, corectitudinea, cinstea, morala, toleranța, generozitatea, dialogul, respectul de sine și față de semenii;
- formarea în spiritul principiilor democratice și dezvoltarea spiritului civic;
- asigurarea dialogului permanent cu studenții și organizațiile acestora, atât la nivel de facultate, cât și la nivel de universitate;
- participarea studenților la procesul de decizie și evaluare universitară;
- susținerea dezvoltării voluntariatului studențesc și recunoașterea acestei activități prin sistemul de credite.

Organizațiile studențești sunt un partener de dialog esențial în încercarea de a răspunde în mod pro-activ nevoilor studenților, sprijinirea acestora în **promovarea proiectelor dezvoltate cu și pentru studenți** fiind o prioritate. De asemenea, **dezvoltarea unui portal** va permite identificarea și rezolvarea operativă a problemelor.

Se propune ca universitatea sa pună la dispoziția studenților săi nu numai programe de studiu înalt calitative, care să promoveze un proces educațional formativ, axat pe rezultate, competitivitate, inițiativă și spirit antreprenorial, dar și **servicii specializate gratuite de consiliere în domeniul carierei și al ofertei educaționale**. Astfel, **Centrul de Consiliere și Orientare în Carieră** al universității este destinat, prin specificul activității sale, să ofere expertiza de specialitate necesară și să sprijine studenții și absolvenții în cunoașterea propriilor abilități și interese profesionale, în vederea alegerii adecvate a unei cariere în acord cu profilul psihologic, aspirațiile, studiile alese, exigențele profesiunilor și ocupațiilor existente, în condițiile cerințelor dezvoltării economico-sociale și culturale ale societății românești și europene.

Crearea unui mediu propice învățării, prin spații de învățământ și cercetare adecvate, dotate cu echipamentele și aparatura necesare, dar și punerea la dispoziția studenților a **facilităților de cazare, studiu și pentru activitățile sociale** necesare sunt o prioritate.

În acest sens, se va realiza un **centru cultural studentesc**, menit să asigure toate facilitățile necesare vieții studentești și, totodată, se va finaliza procesul de reabilitare a uneia dintre **cantinele studentești** din Complexul Studentesc Regie.

Va fi de asemenea încurajată participarea studenților la **activitățile sportive** organizate în cadrul **Clubului Sportiv Universitar Știința București**.

VII. Internaționalizarea ca instrument al creșterii excelenței academice

În ultimii zece ani s-au produs două mari fenomene care au determinat schimbări majore în spațiul academic mondial și anume **internaționalizarea** și **masificarea** învățământului superior. Este de notorietate faptul că o universitate de top nu își mai poate defini rolul fără o dimensiune regională sau internațională, nu doar națională.

Declarația de la Bologna a reprezentat prima etapă în construirea Spațiului European al Învățământului Superior, proces astăzi implementat în majoritatea țărilor europene și în România.

Definirea rolului universităților în societate, mobilitate, responsabilitate, finanțare adecvată și guvernare profesională reprezintă coordonate acceptate unanim la nivel european, și nu numai, pentru o instituție de învățământ superior performantă.

În ultimii ani, organismele internaționale relevante au cultivat dialogul pe tema **învățământului superior ca factor necesar al cooperării transnaționale**, al progresului social și al bunăstării națiunilor.

Implicarea universităților în procesul de internaționalizare presupune schimbarea abordărilor clasice și apariția unor noi provocări, cum ar fi:

- **recrutarea studenților** de pe o piață globală;
- **mecanisme internaționale de clasificare** a universităților și de ierarhizare a programelor de studii, care au ca rezultat diferite clasamente academice;
- noi sisteme și proceduri de finanțare a unor **cercetări de excelență**;
- **profesionalizarea managerului** în sistemul universitar, recrutarea realizându-se similar marilor companii.

Pornind de la aceste realități, se dorește ca Universitatea POLITEHNICA din București să devină din ce în ce mai **activă din punct de vedere internațional**, să se afirme și să se mențină ca universitate de prestigiu.

În această direcție, se vor avea în vedere o serie acțiuni, dintre care menționăm:

**La nivel
instituțional:**

- participarea în **evaluări** internaționale, care să certifice statutul de universitate de top al Universității POLITEHNICA din București;
- consolidarea și extinderea relațiilor cu mediul internațional, prin **diversificarea colaborărilor cu universități din străinătate**, în mod special cu universitățile de profil tehnic din spațiul european;
- **creșterea vizibilității** Universității POLITEHNICA din București pe piețele educaționale din țară și străinătate, în vederea **atragerii de studenți**, inclusiv prin stabilirea de parteneriate instituționale;
- stabilirea de **platforme educaționale comune** cu alte universități tehnice din Europa, în vederea dezvoltării programelor de studii în colaborare;
- sprijinirea **publicațiilor** universității pentru obținerea indexărilor în baze de date internaționale;
- întărirea programelor de studii în **limbi străine**;
- implicarea mai activă a universității în diferite **organisme europene și internaționale**, precum Consiliul European, Uniunea Europeană, *European University Association EUA*, *European Quality Assurance Register for Higher Education EQAR*, *European Association for Quality Assurance in Higher Education ENQA*, *European Centre for Strategic Management of Universities ESMU*, *European Students' Union ESU*, *CESAR*, *Heads of University Management & Administration Network in Europe HUMANE*, *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization UNESCO*, *Organisation for Economic Co-operation and Development OECD*, *Agence Universitaire de la Francophonie (AUF)*, Banca Mondială;
- promovarea **parteneriatelor** tradiționale ale universității cu *United Nations Development Programme UNDP*, *US Fulbright Commission*, Institutul Francez, *Institute of International Education (IIE)* din SUA, *Deutscher Akademischer Austausch Dienst (DAAD)*, din Germania, *KultureKontakt* Austria;
- **dinamizarea activității direcției** pentru **studenți internaționali**.

Acțiuni care vizează cadrele didactice	<ul style="list-style-type: none"> – creșterea mobilității cadrelor didactice, îndeosebi a cadrelor didactice tinere, în vederea realizării unui profil internațional bine definit; – sprijinirea publicării în reviste cu impact semnificativ și a participării cadrelor didactice la conferințe științifice cu prestigiu internațional; – atragerea cu statut de cadre didactice asociate ale universității a unor personalități științifice de prestigiu internațional (ex. laureați ai premiului Nobel), inclusiv prin finanțări publice și private;
Acțiuni care vizează studenții	<ul style="list-style-type: none"> – realizarea unor noi proiecte finanțate din fonduri structurale, pentru doctoranzi și postdoctoranzi, pentru asigurarea resurselor necesare realizării de stagii de cercetare la universități de prestigiu în cadrul UE; – creșterea numărului de studenți și doctoranzi străini în universitate; – realizarea unei publicații online destinate studenților străini, precum și foștilor studenți străini ai universității; – creșterea mobilității studenților universității prin participarea la programe susținute de Uniunea Europeană, inclusiv prin fonduri structurale, programe bilaterale dintre țări, dar și prin colaborări directe cu universități din străinătate; – susținerea în mod deosebit a extinderii programelor de doctorat în cotutelă pentru doctoranzi, având și coordonatori din partea unor universități străine de prestigiu sau centre de cercetare renumite.

VIII. Calitatea – valoare cheie a organizației

Excelența în educație și cercetare nu poate fi atinsă fără o **cultură a calității**. Pentru a atinge excelența, universitățile trebuie să devină „**organizații care învață**”, nu în sensul pedagogic tradițional, ci în sensul existenței unui sistem de autoevaluare și monitorizare continuă, conducând la îmbunătățirea permanentă a capacității instituției de a răspunde, într-un mod proactiv, la un mediu în schimbare, după modelul descris de John Davies.

O „**universitate adaptabilă**” este capabilă să ia decizii în mod **deschis și sistematic**, stabilind **obiective măsurabile**, generate prin **consens** și **adoptate** de către întreaga comunitate. **Flexibilitatea** este esențială, exprimată prin disponibilitatea de a testa **legitimitatea, relevanța și robustețea regulilor și a regulamentelor**.

O „**organizație care învață**” se recunoaște prin următoarele caracteristici, care vor fi urmărite și în demersul managerial de îmbunătățire a performanțelor instituției:

- **se adaptează** în mod firesc;
- este **autoreflexivă și autocritică** la nivel strategic și operațional;
- este capabilă să **identifice**, să **abordeze** și să **rezolve probleme**;
- presupune abilitatea de a își recunoaște **punctele slabe**, la nivel colectiv și individual, și de a **acționa în consecință**;
- presupune existența **competiției interne** și folosirea rezultatelor acesteia în mod **constructiv și transparent**;
- recunoaște **performanța**.

Transformările prin care trece universitatea trebuie să se bazeze pe experimentare și tolerarea erorilor, ca o contragreutate pentru stabilitate și predictibilitate. Un astfel de ethos non-punitiv implică **transparență, deschidere și franchețe**, nu numai în demersurile manageriale, dar și în sistemele de suport și stimulentele stabilite în vederea promovării schimbării.

Este necesară crearea, la nivelul universității și a structurilor sale componente, a unor **bucle de feed-back** care să permită transformarea experimentelor și inițiativelor în ocazii de a **învața, diseminarea** informațiilor în ceea ce privește **bunele practici** în interiorul instituției și **un timp scurt de răspuns** în vederea utilizării eficiente a rezultatelor evaluării.

Schimbarea organizațională trebuie să se producă de **la nivelul celor mai mici entități** – o abordare colectivă, pe lângă cea individuală, a demersurilor în sensul schimbării, este absolut necesară pentru succesul instituțional.

Abordările inovative în domeniul managementului strategic al calității ar putea include spre exemplu formarea de competențe în domeniul muncii de echipă, comunicării, gândirii antreprenoriale, creativității, design-ului și gândirii transdisciplinare, pentru absolvenții în domeniul ingineriei, în vederea atingerii excelenței în formare. Nu trebuie să se acorde exclusiv **atenție elementelor luate în considerare de către diferitele sisteme de evaluare**, deoarece pe termen lung această abordare poate fi în detrimentul uneia dintre componentele vieții universitare.

Universitatea POLITEHNICA din București a implementat și dezvoltat un **sistem de Management al Calității** în vederea creșterii performanțelor. **Consiliul Calității** la nivelul universității, **Comisiile Calității** la nivelul facultăților și grupurile de lucru de la nivelul Departamentelor contribuie la asigurarea respectării standardelor de performanță către care aspiră universitatea.

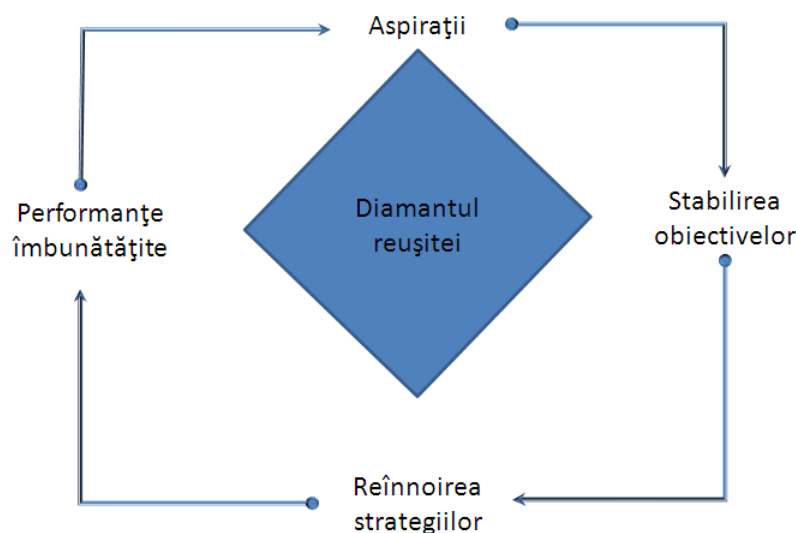
În contextul acceptării competiției pe piața educațională, universitățile trebuie să își adapteze conceptual sistemul de management al calității astfel încât să facă față cerințelor impuse de standardele de calitate.

- Având în vedere obiectivele strategice ale universității, se impun următoarele:
- (1) integrarea universității într-un proces de **evaluare internațională** pentru creșterea reputației și vizibilității internaționale;
 - (2) dezvoltarea **mecanismelor și procedurilor interne de autoevaluare**, pentru creșterea calității tuturor activităților din universitate;
 - (3) **autoevaluarea** periodică a programelor de studii de licență, masterat și doctorat;
 - (4) participarea la **schimbul de bune practici** și de **governanță** academică performantă;
 - (5) promovarea **transparenței** cu privire la calitatea procesului de învățământ;
 - (6) **evaluarea anuală** a cadrelor didactice de către **studenți**, prin **autoevaluare** și **evaluare colegială**;
 - (7) **evaluarea anuală a rezultatelor** obținute în **programele de studii** organizate;
 - (8) prezentarea, pe **site-ul universității**, a informațiilor privind starea instituțională a calității.

IX. Management strategic. Management financiar, investițional și administrativ – în slujba excelenței universitare

În ceea ce privește guvernanta, pentru a construi o universitate de top este necesar să avem, în primul rând, o echipă de **leaderi puternici**, o **viziune** robustă asupra misiunii și obiectivelor instituției, un **plan strategic coerent** pentru **transformarea viziunii în obiective și programe**.

Universitățile care aspiră spre rezultate mai bune se angajează într-o **evaluare** obiectivă a punctelor tari și a zonelor care trebuie îmbunătățite, stabilesc noi **obiective** de dezvoltare, construiesc și implementează un **plan de înnoire** care conduce la **performanțe îmbunătățite**, așa cum sistematizează în figura de mai jos Jamil Salmi.



Elemente ale îmbunătățirii performanței universitare

Un element crucial al viziunii îl reprezintă identificarea unuia sau a mai multor domenii de nișă, în care universitatea să își **valorifice avantajul competitiv**.

Inovarea și îmbunătățirea continuă necesită un anumit mod de gândire și o anumită cultură. În primul rând, modestia implicită este necesară pentru că **admite posibilitatea că se poate face mai mult**, și se evidențiază în plus **convingerea că putem învăța din afara comunității**. Trebuie să fim dispuși **să ne expunem evaluării și să ne acordăm timpul de a învăța din propriile greșeli**. Îmbunătățirea continuă presupune **deschidere spre schimbare**.

Managementul strategic se concentrează pe **imaginea și identitatea** organizației, și caută să identifice **direcțiile de creștere** pe termen lung, utilizând **resursele** prezente și valorificând **potențialul de dezvoltare** al organizației (*Pierre Tabatoni, Andris Barblan*).

În organizațiile considerate ca sisteme care învață, **managementul strategic devine procesul de educare al agenților care pot aduce modernizarea**, ca actori instituționali. Pentru o universitate, actorii pot fi, după caz, studenții, personalul academic și administrativ, membrii unei rețele universitare, factori de decizie publici sau privați, dar și mass-media. Educarea unei persoane ca agent al modernizării presupune existența unor **sisteme informaționale strategice**, datele astfel colectate trebuind să furnizeze suport pentru modernizarea potrivită la timpul potrivit.

Dezvoltarea unui sistem de **management strategic** implică stabilirea unui echilibru între **raționalizarea** resurselor, **inovarea** în demersurile organizaționale și **prezervarea valorilor**.

Universitatea POLITEHNICA din București a cunoscut pe parcursul ultimilor 20 de ani **perioade diferite în ceea ce privește asigurarea resurselor financiare** și nivelul investițiilor în infrastructură și dotare.

După perioada dificilă a anilor '90, în care restanțele salariale constituiau un fapt obișnuit, în anii 2000 universitatea a cunoscut o stabilizare financiară, fără să își permită însă investiții importante. După anul 2004, universitatea a demarat un amplu proces de consolidare financiară și de investiții în infrastructură, program ce a permis dotarea laboratoarelor, reabilitarea unui număr însemnat de spații de învățământ și de cercetare, precum și a căminelor studențești. De asemenea, acest program a permis realizarea Bibliotecii centrale a universității, a centralei termice cu cogenerare, precum și a altor noi investiții.

Managementul economico - financiar

În viitorul imediat, ca și în perspectivă pe termen mediu, comunitatea academică trebuie să răspundă următoarelor **provocări**:

- **criza** economică, care a determinat scăderea drastică a bugetelor alocate învățământului superior;
- **încetinirea sau întârzierea finanțării** unor proiecte de dezvoltare a **infrastructurii**;
- **diminuarea bugetelor** alocate cercetării științifice.

Pornind de la aceste realități, managementul economico - financiar va trebui să aibă în vedere **asigurarea sustenabilității financiare** a universității în toate componentele funcționării sale, pe termen mediu și lung. De asemenea, este necesară **continuarea alocării de fonduri pentru investiții**, care să asigure atât condiții de studiu și cercetare optime, dar și **reducerea costurilor aferente utilităților** și realizarea de **venituri proprii** precum și **diversificarea surselor** de venit.

Se va avea în vedere **creșterea veniturilor** prin:

- (1) crearea de **parteneriate strategice cu mediul economic, financiar și social**, care vizează, cu prioritate, dezvoltarea unor centre de producție, consultanță sau de expertize tehnice și proiectare, precum și a unor activități conexe;
- (2) sprijinirea **implementării proiectelor cu finanțare nerambursabilă** existente, inclusiv prin cofinanțarea acestora;
- (3) participarea la **competiții de proiecte** care vizează:
 - ✓ formarea resurselor umane;
 - ✓ creșterea competitivității;
 - ✓ dezvoltarea infrastructurii de cercetare;
 - ✓ dezvoltarea de parteneriate naționale și internaționale.
- (4) participarea la procesul de **internaționalizare** prin:
 - ✓ oferte educaționale atractive către parteneri străini (programe de studii organizate de Universitatea POLITEHNICA din București în terțe țări);
 - ✓ atragerea de studenți străini în programe de licență, masterat și doctorat;
- (5) **optimizarea costurilor** procesului educațional prin:
 - ✓ raționalizarea costurilor de funcționare a universității;
 - ✓ atragerea de parteneri finanțatori în susținerea programelor de studii.

Managementul investițional

Procesul de investiții demarat în cadrul Universității POLITEHNICA din București **va fi continuat** prin:

- **finalizarea investițiilor** începute;
- realizarea unor **noi obiective de investiții**, inclusiv prin parteneriate public-privat și atragerea de fonduri prin competiție;
- **reabilitarea și modernizarea spațiilor** existente;
- **dotarea laboratoarelor** didactice și de cercetare, din fondurile proprii ale universității și cu precădere din proiecte de cercetare;
- **dezvoltarea serviciilor bazate pe carduri** (bibliotecă, centre de copiere, acces în cămine, cantine, centre de recreere etc.).

În ceea ce privește **investițiile începute**, se vor avea în vedere cu prioritate:

- **finalizarea** Centrului de conferințe din cadrul Bibliotecii Centrale a universității;
- **finalizarea reabilitării corpului A din Complexul Polizu**;
- **finalizarea reabilitării cantinei** din complexul studentesc Regie;
- continuarea **modernizării spațiilor de învățământ**, inclusiv prin reabilitare termică;
- continuarea investițiilor în **sistemului de comunicații** al universității în toate campusurile universitare Noul Local, Leu, Polizu, Calea Victoriei și Regie pentru a putea ajunge la un trafic de **10Gbps**.

Investiții noi vor fi demarate pentru:

- **clădirile Facultăților de Chimie Aplicată și Știința Materialelor și Inginerie Aerospațială**, în campusul universitar Noul Local;
- **Aula Magna** a universității;
- **extinderea spațiilor de învățământ** ale facultăților de **Automatică și Calculatoare și Electronică, Telecomunicații și Tehnologia Informației**, prin punerea în operă a proiectelor deja realizate;
- realizarea a șapte **puțuri de apă** în Complexul Regie care vor contribui la reducerea costurilor utilităților;
- realizarea unei **grădinițe** a Universității POLITEHNICA din București, destinată copiilor cadrelor didactice din universitate;
- un **bazin de înot**, atât pentru studenții universității, cât și pentru cadrele didactice.

În vederea atragerii fondurilor necesare acestor investiții se vor realiza și depune proiecte în cadrul Programul Operațional Regio, program în cadrul căruia a fost depus și se află în curs de evaluare un proiect pentru **construcția sediului Institutului de Cercetări POLITEHNICA**.

În vederea realizării unor noi obiective de investiții, cu precădere a celor aprobate deja de Senatul universitar, se vizează și crearea de **parteneriate public-privat**. Astfel, menționăm următoarele obiective:

- demararea construcției **spitalului universitar** în imobilul din strada Fabricii;
- construcția unui nou **cămin studentesc** de 500 de locuri, la standarde moderne de confort.

Dotarea laboratoarelor cu tehnică de înaltă performanță, pentru crearea de **centre de cercetare acreditate** pentru activități de certificare și expertizare tehnică, dar și omologare de tehnologii și produse industriale reprezintă o prioritate a activităților viitoare.

Se va urmări, de asemenea, **dezvoltarea patrimoniului universității** prin transferul sau/și achiziția unor noi terenuri și clădiri.

Managementul administrației

Va fi centrat pe creșterea performanței acesteia, concomitent cu reducerea birocrăției. Se va avea în vedere creșterea nivelului de **informatizare a activității structurii administrative, modernizarea și integrarea soluțiilor informatice de management al studenților, management al resurselor umane, management al resurselor materiale, management al documentelor și managementul activității de cercetare**.

Se va realiza un **sistem informatic modern**, care să permită **generarea tuturor documentelor necesare administrației universității**, concomitent cu introducerea semnăturii electronice, astfel încât, timpul necesar procesării documentelor și demarării unor proceduri să se diminueze considerabil, simultan cu asigurarea unui grad de transparență decizională ridicat.

Toate acestea vor avea și rolul reducerii substanțiale a costurilor administrației, în primul rând al costurilor materiale. În plus, va fi realizat și un **set de proceduri** pentru **eficientizarea activității**.

Un alt element extrem de important este identificarea unor soluții, în condițiile blocării posturilor, pentru **angajarea de personal didactic auxiliar și nedidactic**, extrem de necesar în desfășurarea unei activități didactice și cercetare optime.

Se va acorda o atenție specială întăririi structurilor administrative cu atribuții în domeniul gestionării proiectelor cu finanțare nerambursabilă.

Se va avea în vedere realizarea unui **buletin informatic periodic** al universității, astfel încât să fie prezentate deciziile adoptate de structurile de conducere (Senat, Consiliul de administrație), principalele documente elaborate de către structurile administrative, precum și actele normative relevante pentru comunitatea universitară.

X. Dialogul activ cu societatea

Universitatea nu poate exista fără a avea în vedere rolul său primordial și anume acela de **a servi interesele societății**. Legătura dintre societate și universitate devine, în lumea modernă, o necesitate bivalentă, pe de o parte **societatea trebuie să comunice universității necesitățile și aspirațiile sale**, iar **universitatea trebuie să-și adapteze existența servirii interesului public**, menținându-și totodată calitatea de creator al cunoașterii.

Implicarea reciprocă a societății în viața universității și a universității în societate aduce beneficii ambelor părți. Dialogul între societate și universitate a îmbrăcat în ultimii 20 de ani forme multiple de comunicare.

Pentru stabilirea unui dialog activ cu societatea, obiectivele majore care vor fi urmărite vizează:

- (1) conexiunea cu **mediul economic și social**;
- (2) dezvoltarea **legăturilor cu universitățile** din România;
- (3) promovarea **imaginii** universității și a **ofertei sale educaționale**;
- (4) dezvoltarea postului TV – SIGMA;
- (5) promovarea **editurii** universității;
- (6) dezvoltarea **dialogului cu sindicatele și organizațiile studențești**;
- (7) promovarea **“Alumni”**;
- (8) realizarea demersurilor pentru introducerea **Muzeului Universității POLITEHNICA din București** în circuitul național muzeal.

Universitatea POLITEHNICA din București reprezintă de peste 190 de ani **cheia de boltă a învățământului tehnic** din România. Din această perspectivă, este instituția care a produs cunoaștere și resursă umană pentru industria românească și pentru dezvoltarea economică a României.

După 1989, odată cu dispariția treptată a unui mare număr de operatori economici din industrie și servicii, piața muncii, în care își găseau locul absolvenții de învățământ superior tehnic, s-a redus, și odată cu aceasta și colaborarea dintre universitate și industrie.

Economia românească a suferit modificări structurale majore. În acest context, activitatea de creare și menținere a **legăturilor cu mediul socio-economic** reprezintă un obiectiv major, pentru a valorifica avantajul competitiv de leader în domeniul învățământului tehnic al Universității POLITEHNICA din București.

De asemenea, trebuie menționată și necesitatea **reevaluării prezenței inginerului pe piața muncii**, care ar putea conduce la diversificarea locurilor de muncă, a domeniilor unde prezența acestuia este indispensabilă.

Plecând de la aceste considerente, se disting următoarele direcții de acțiune:

- Întărirea **Centrului de legătură cu mediul socio-economic** (CLEMSE). Prin statutul aprobat de Senatul UPB, acest centru are rolul de legătură între facultățile universității, pe de-o parte, și actorii din mediul socio-economic, pe de altă parte. CLEMSE va fi întărit prin alocarea sediului și personalului propriu, precum și prin suport informatic (pagina WEB și baze de date) care să-i permită o funcționare și vizibilitate corespunzătoare.
- încheierea de **protocoale de cooperare** în domeniile didactic și de cercetare cu un număr cât mai ridicat de **societăți comerciale**;
- realizarea de **parteneriate cu organizațiile patronale și profesionale** din domeniile de interes al universității;
- crearea unor **baze de date** cuprinzând:
 - ✓ oferta existentă privind locuri de muncă, programe de internship, burse, locuri de practică;
 - ✓ oferta studenților în domeniile menționate;
 - ✓ oferta universității în domeniul cercetării, consultanței, expertizei tehnice etc.
- organizarea anuală a unei **săptămâni de întâlniri între reprezentanți ai mediului economic și social și membrii comunității academice** din Universitatea POLITEHNICA din București. Manifestarea va cuprinde evenimente precum: târg de locuri de muncă, conferințe de prezentare a activității și ofertei de locuri de muncă ale societăților comerciale, prezentări ale preocupărilor din domeniul cercetării derulate în universitate, precum și ale rezultatelor deosebite rezultate din această activitate.
- menținerea și dezvoltarea de noi **legături cu unități ale administrației** publice centrale și locale, agenții, autorități, în vederea asigurării participării cadrelor didactice ale universității la rezolvarea unor probleme de stringentă actualitate din domeniul propriu de competențe, și, implicit, creșterea vizibilității Universității POLITEHNICA din București.

De asemenea, un obiectiv major îl reprezintă înființarea, cu aprobarea Senatului, a **Consiliului Consultativ al Universității POLITEHNICA din București**, din care vor face parte personalități ale comunității academice din universitate, reprezentanți ai mediului economic, alte personalități din țară sau străinătate, și care să se constituie ca o punte de comunicare și ca un instrument de interacțiune cu mediul economic, în vederea identificării direcțiilor de acțiune pentru creșterea performanțelor universității.

Menținerea și dezvoltarea de noi legături cu universitățile din România are în vedere **sprijinirea consorțiilor universitare** pe domeniile de școlarizare ale universității și **sprijinirea mobilității studenților și cadrelor didactice** între universități.

Întărirea și promovarea imaginii Universității POLITEHNICA din București este de o deosebită importanță pentru afirmarea identității instituționale și vizează evidențierea unicității acesteia și valorificarea punctelor sale tari, într-o piață educațională internațională.

Pentru atingerea acestui obiectiv, se vor realiza următoarele activități:

- Construirea unei identități de imagine a universității (culori, siglă, slogan);
- Proiectarea și multiplicarea de materiale promoționale - agende, calendare, tricouri, cravate, insigne, obiecte decorative etc., care pot fi utilizate pentru diferite evenimente de promovare, dar și comercializate;
- Menținerea legăturii cu mass-media și promovarea tuturor evenimentelor importante din viața universității;
- Actualizarea permanentă a site-ului universității și dezvoltarea versiunii în limba engleză, ca instrument important în ceea ce privește prezența universității pe piața educațională internațională;
- Întărirea Centrului de Relații Publice.

Promovarea ofertei educaționale a universității se va realiza prin:

- organizarea în continuare a **Zilelor Porților Deschise**, cu atragerea unui număr cât mai mare de absolvenți de liceu;
- organizarea de **vizite în licee**, în colaborare cu organizațiile studențești;
- participarea la **târguri educaționale**;
- realizarea unor **parteneriate cu instituții media** pentru susținere reciprocă;
- realizarea pe bază de parteneriat a unor **campanii outdoor**;
- realizarea unor **campanii online**, inclusiv pe site-urile de socializare (Facebook, Twitter), cu sprijinul organizațiilor studențești.

Pentru **relansarea postului TV – SIGMA**, ca singura televiziune educațională din România, se au în vedere:

- finalizarea implementării proiectului finanțat din fonduri europene aflat în derulare, care are ca obiective printre altele **re tehnologizarea și modernizarea** postului de televiziune;
- finalizarea negocierilor cu operatorii de televiziune prin cablu pentru **retransmiterea emisiunilor** postului TV - Sigma;
- **atragera de noi fonduri**, inclusiv din proiecte europene, pentru continuarea susținerii funcționării postului TV în cele mai bune condiții.

Menținerea și dezvoltarea **editurii și tipografiei universității** sunt elemente esențiale ale vizibilității activității științifice, dar permit și sprijinirea cadrelor didactice din universitate în ceea ce privește publicarea producției științifice originale. Următoarele acțiuni vor fi întreprinse:

- continuarea **investițiilor** în aceste entități, pentru întărirea capacității de producție și difuzare;
- sprijinirea **atragerii de autori cu prestigiu științific și vizibilitate**;
- stabilirea unor **parteneriate cu edituri** din țară sau străinătate.