



---

**STRATEGIA DE DEZVOLTARE  
A UNIVERSITĂȚII „TITU MAIORESCU”**

---

**2020–2024**

---



**Colectivul de realizare a strategiei:**

**RECTOR, Prof. univ. dr. Daniel COCHIOR**

**PRORECTOR pentru învățământ, Prof. univ. dr. Dumitru GHEORGHIU**

**PRORECTOR pentru relații internaționale, Conf. univ. dr. Ioana MÂNEA**

**PRORECTOR pentru cercetare, Prof. univ. dr. Titi PARASCHIV**

**Președinte CEAC, Conf. univ. dr. Ioana DUCA**

**SECRETAR GENERAL UTM, Lect. univ. dr. Teofil PANC**



## CUPRINS

---

I. INTRODUCERE .....	5
II. SCOPUL STRATEGIEI .....	5
III. VIZIUNE, MISIUNE, VALORI.....	6
3.1. VIZIUNEA UNIVERSITĂȚII.....	6
3.2. MISIUNEA UNIVERSITĂȚII.....	6
3.3. VALORILE UNIVERSITĂȚII.....	7
IV. IDENTIFICAREA PRIORITĂȚILOR ȘI DEZVOLTAREA STRATEGIEI .....	7
4.1. CONSULTAREA INTERNĂ .....	8
4.2. ANALIZA GAP.....	9
4.3. ANALIZA SWOT .....	9
V. OBIECTIVE STRATEGICE .....	11
5.1. EXCELENȚA ÎN EDUCAȚIE .....	13
5.1.1. Analiza conținutului programelor de studii .....	13
5.1.2. Modernizarea curriculumului universitar .....	13
5.1.3. Identificarea competențelor furnizate prin programul de studii .....	14
5.1.4. Crearea de programe noi de studii .....	14
5.1.5. Indicatori de rezultat.....	15
5.1.6. Indicatori de performanță.....	15
5.2. PERSPECTIVE ASUPRA CICLURILOR DE ÎNVĂȚĂMÂNT DIN UNIVERSITATE ÎN ERA DIGITALIZĂRII....	15
5.2.1. Modernizarea studiilor universitare de licență .....	15
5.2.2. Reforma examenului de licență .....	16
5.2.3. Organizarea studiilor universitare de masterat.....	16
5.2.4. Organizarea studiilor universitare de doctorat.....	17
5.2.5. Programe de studii universitare de licență, masterat sau doctorat oferite în cotutelă .....	17
5.2.6. Studii universitare de licență organizate la forma de învățământ la distanță.....	18
5.2.7. Indicatori de rezultat.....	18
5.2.8. Indicatori de performanță.....	18
5.3. EXCELENȚA ÎN CERCETARE – PERSPECTIVE ASUPRA CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE AVANSATE.....	18
5.3.1. Infrastructura de cercetare a universității .....	19
5.3.2. Definirea unor teme de cercetare în acord cu prioritățile Horizon 2021–2027 și PNRR.....	20
5.3.3. Înființarea Centrului de Management și Transfer Tehnologic (CMTT) .....	20
5.3.4. Înființarea unei structuri suport a cercetării științifice studențești ( <i>Student Scientific Research</i> ) .....	20
5.3.5. Competiție internă a proiectelor de cercetare .....	20
5.3.6. Premierea rezultatelor cercetării.....	21



5.3.7. Etica științifică și integritatea academică.....	21
5.3.8. Indicatori de rezultat.....	21
5.3.9. Indicatori de performanță.....	21
<b>5.4. EXCELENȚA ÎN EDUCAȚIE ȘI CERCETARE PRIN INTERNAȚIONALIZARE.....</b>	<b>21</b>
5.4.1. Dezvoltarea dimensiunii internaționale a procesului de predare/învățare .....	22
5.4.2. Promovarea programelor de studii în limbi străine.....	22
5.4.3. Dezvoltarea cercetării din perspectivă internațională.....	22
5.4.4. Creșterea vizibilității internaționale .....	23
5.4.5. Optimizarea infrastructurii demersului de internaționalizare .....	23
5.4.6. Indicatori de rezultat.....	24
5.4.7. Indicatori de performanță.....	24
<b>5.5. EXCELENȚĂ ÎN EDUCAȚIE ȘI CERCETARE PRIN COMPLEMENTARITATE ȘI PARTENERIATE .....</b>	<b>24</b>
5.5.1. Managementul angajabilității absolvenților .....	24
5.5.2. Alumni network – o nouă viziune asupra integrării absolvenților în comunitatea UTM.....	25
5.5.3. Parteneriate strategice .....	25
5.5.4. Indicatori de rezultat.....	25
5.5.5. Indicatori de performanță.....	25
<b>VI. POLITICI INSTITUȚIONALE.....</b>	<b>25</b>
<b>6.1. INDICATORI DE PERFORMANȚĂ.....</b>	<b>27</b>
<b>VII. GUVERNANȚĂ STRATEGICĂ ȘI MANAGEMENT UNIVERSITAR.....</b>	<b>27</b>
7.1. GUVERNARE SI MANAGEMENT EFICIENT .....	28
7.2. DEZVOLTAREA INFRASTRUCTURII ȘI A PATRIMONIULUI UNIVERSITĂȚII .....	29
7.3. REFORMA MANAGEMENTULUI FINANCIAR ȘI ATRAGEREA DE RESURSE FINANCIARE .....	30
7.4. IMPLICAREA SPECIALIȘTILOR DIN FACULTĂȚI ÎN ACTIVITĂȚILE ȘI PROIECTELE DERULATE DE UNIVERSITATE CU MEDIUL PUBLIC ȘI PRIVAT .....	30
7.5. INDICATORI DE PERFORMANȚĂ.....	31
<b>VIII. GRAFICUL GANTT DE IMPLEMENTARE A STRATEGIEI (Anexa 2).....</b>	<b>31</b>



## I. INTRODUCERE

Universitatea „Titu Maiorescu” este o instituție particulară de învățământ superior și de cercetare științifică, persoană juridică de drept privat și de interes public, integrată în sistemul național de învățământ superior. În cei 30 de ani de existență, **Universitatea „Titu Maiorescu” (UTM)** s-a impus ca una dintre instituțiile de învățământ superior românesc de prestigiu promovând excelența în educație, rigoarea în cercetare și inovare, având dezvoltate programe de studii în nouă ramuri de știință (științe juridice, medicină, medicină dentară, farmacie, informatică, științe economice, psihologie și științe comportamentale, științe ale comunicării și științe politice), la toate cele trei niveluri de studii, licență, master și doctorat.

Managementul Universității se bazează pe cultivarea valorilor profesionale și umane, pe crearea unui climat intern de încredere, respect și considerație colegială, pe promovarea spiritului de echipă, competitiv, creativ, activ, pe responsabilizarea individuală și colectivă a membrilor comunității universitare, pe eficientizarea actului decizional managerial atât la nivel instituțional, cât și la nivelul facultăților, departamentelor, centrelor de cercetare, școlilor doctorale.

Calitatea superioară a managementului instituțional până la nivel de departamente este definită printr-o cultură organizațională a calității coordonată de o echipă managerială, în care fiecare membru al acesteia să fie competent în actul decizional, cu forță și inițiativă, capabil să-și asume realizarea atribuțiilor și să răspundă managerial, profesional, etic, moral, în conformitate cu standardul de performanță impus, și după caz, disciplinar și patrimonial, în cazul neîndeplinirii obligațiilor.

Realizarea unei strategii manageriale performante implică participarea activă și responsabilă a tuturor structurilor de conducere, a serviciilor de suport, conștientizarea rolului fiecărui actor instituțional, al tuturor cadrelor didactice și studenților în raport cu garantarea dreptului la învățătură și educație, mai ales în această perioadă excepțională, generată de riscul de sănătate publică în contextul pandemiei de COVID-19. Cadrele didactice și studenții universității noastre trebuie să transforme această perioadă într-o experiență la finalul căreia să ne regăsim cu toții mai înțelepți și mai puternici.

Din aceste considerente, actuala strategie de dezvoltare a Universității pentru perioada 2020–2024, constituie o declarație de asumare în continuare a misiunii și viziunii, aşa cum este ea prevăzută în Carta Universității, dar și ca esență a aspirațiilor viitoare.

## II. SCOPUL STRATEGIEI

Strategia de dezvoltare a Universității „Titu Maiorescu”, pentru perioada 2020–2024, are ca obiectiv să angajeze deplin toate resursele instituționale cu scopul creșterii rolului de participant activ la asigurarea dezvoltării durabile a Europei bazate pe cunoaștere, în contextul creării și consolidării Ariei Europene a Învățământului Superior (EHEA) și a principiilor Procesului Bologna, în vederea consolidării poziției de lider în învățământul superior privat din România, atât din punct de vedere al actului de învățământ, cât și din punct de vedere al cercetării științifice realizate.

Structurată în jurul a cinci piloni centrali – excelență, digitalizare, inovație, complementaritate și internaționalizare –, strategia își propune să articuleze principiile guvernanței universitare și



managementul universitar într-un act de conducere și administrare propriu Universității „Titu Maiorescu”, eficient și orientat spre performanță.

Conservând identitatea tradițională a Universității, dar valorificând experiența și diversitatea caracteristică instituției, ne propunem să mobilizăm întreaga comunitate academică într-un proiect de construcție destinat viitorului educațional universitar din România în contextul dezvoltărilor și acumulărilor de cunoaștere din spațiul Uniunii Europene.

Congruenți cu spațiul european și internațional, Universitatea își propune prin prezenta strategie să optimizeze actul educațional utilizând instrumente de reformă a curriculumului și actul de cercetare prin dezvoltarea unei culturi a cercetării astfel încât cadre didactice și studenți să fie parte a viziunii de reformă educațională și de cercetare din Universitate.

Efectele măsurilor propuse în prezenta strategie includ creșterea angajabilității absolvenților Universității în piața muncii naționale și internaționale, corelată cu domeniul de pregătire academică și profesională al acestora, precum și creșterea gradului de satisfacție instituțională al tuturor categoriilor de personal angajat al universității, astfel încât gradul de fidelitate al acestuia față de Universitate să fie semnificativ sporit. Implementarea acestui proiect instituțional nobil și ambicios va fi posibilă doar prin participarea responsabilă a întregii comunități academice maioresciene.

### III. VIZIUNE, MISIUNE, VALORI

#### 3.1. VIZIUNEA UNIVERSITĂȚII

Responsabilitatea majoră a membrilor comunității academice maioresciene și, mai ales, a conducerii universității constă în definirea modului în care Universitatea va arăta și va funcționa în viitor, felul în care va performa în fața provocărilor educaționale, științifice și manageriale, a globalizării, a exploziei informaționale și a digitalizării proceselor. Universitatea integrează în mod concret și pragmatic valorile prezentului, anticipând și depășind dificultățile parcursului pe care se angajează, urmărind integrarea fiecărui membru al comunității academice, prin motivațiile și competențele sale, în acest proiect instituțional.

#### 3.2. MISIUNEA UNIVERSITĂȚII

Misiunea Universității este de a genera cunoaștere și de a forma abilități, prin cercetare avansată, relevantă în fluxul internațional al științei, prin formare inițială și continuă în scopul dezvoltării și perfecționării personale, al inserției profesionale, al dobândirii calificărilor și competențelor care să permită integrarea absolvenților într-o piață a muncii globală, competitivă și digitalizată.

În realizarea acestei misiuni, conducerea Universității este conștientă că, în contextul evoluțiilor rapide din spațiul cunoașterii și al transformărilor din mediile economic și social, trebuie să parcurgă un proces de adaptare continuă. Actul educațional, întemeiat pe rezultatele cercetării științifice care îi conferă substanță teoretică, trebuie reorganizat în jurul competențelor practice, pentru a câștiga eficiență pragmatică. Digitalizarea accelerată impune regândirea metodelor pedagogice pentru a păstra educația formală relevantă. Pentru a promova excelența în educație, se impune o modernizare a întregului curriculum, fundamentarea acestuia în competențe relevante pentru piața muncii, care să se reflecte în fiecare aspect al actului educațional – de la actualizarea fișelor de disciplină și a metodelor de predare, până la examenele de finalizare a studiilor.



### 3.3. VALORILE UNIVERSITĂȚII

Universitatea „Titu Maiorescu” și-a construit existența și continuă dezvoltarea misiunii asumate având la bază următoarele principii fundamentale:

- principiul autonomiei universitare;
- principiul libertății academice;
- principiul asigurării calității;
- principiul răspunderii publice;
- principiul echității;
- principiul eficienței manageriale și financiare;
- principiul transparenței;
- principiul respectării drepturilor și libertăților studenților și ale personalului academic;
- principiul libertății de mobilitate națională și internațională a studenților, a cadrelor didactice și a cercetătorilor;
- principiul consultării partenerilor sociali în luarea deciziilor;
- principiul centrării educației pe student;
- principiul nediscriminării pe criterii de vârstă, etnie, sex, origine socială, orientare politică sau religioasă, orientare sexuală sau alte tipuri de discriminare, cu excepția măsurilor affirmative prevăzute de lege;
- principiul educației inclusive, asigurând condiții pentru studenții cu dizabilități fizice.

Strategia de dezvoltare a Universității „Titu Maiorescu”, elaborată în concordanță cu aceste principii și având la bază instrumente de diagnoză organizațională, propune un pachet de măsuri aplicabile care să asigure un management modern, de calitate, capabil să conduce la activități de perfecționare și de menținere a standardelor de calitate a universității.

## IV. IDENTIFICAREA PRIORITĂȚILOR ȘI DEZVOLTAREA STRATEGIEI

Universitatea „Titu Maiorescu” se bucură în prezent de o binemeritată recunoaștere, fiind bine poziționată în topul universităților din România. Prestigiul său este susținut, pe de o parte, prin existența unui corp profesoral de înaltă ținută academică, didactică și științifică, și, pe de altă parte, prin nivelul profesional ridicat, recunoscut atât în țară, cât și în străinătate, al multor generații de absolvenți ai Universității. Învățământul maiorescian, structurat pe cicluri de studiu de licență, master și doctorat, formează astăzi specialiști pentru piața muncii națională și internațională. La formarea profesională a absolvenților universității contribuie semnificativ centrele de cercetare științifică existente în Universitate și facilitățile de colaborare, privind educația și cercetarea, cu diferite asociații profesionale, parteneri de practică și instituții universitare din țară și din străinătate.

**Obiectivul prioritар al Universității** a fost și va rămâne asigurarea excelenței în educație, cercetare și inovare. În acest mod, putem păstra poziția de lider național recunoscut în învățământul și cercetarea universitară privată din România. În termenii noii paradigme a învățământului superior, promovată de reforma europeană, sub auspiciile Procesului Bologna, Universitatea pune accentul pe calitate în procesul de predare-învățare și pe originalitate, excelență și performanță în activitatea de cercetare.

Pentru a asigura pe termen lung continuitatea activității maioresciene de învățământ și cercetare, se impune elaborarea unei strategii de management instituțional care să dinamizeze



activitatea educațională și de cercetare prin mijloace și măsuri adecvate dezvoltării performanței instituționale.

Reforma curriculumului orientat spre competențe va continua prin dezvoltarea unui nomenclator de competențe pentru fiecare program de studii în parte, identificând competențele formate la fiecare disciplină din planul de învățământ și actualizându-le în conformitate cu cerințele pragmatice ale pieței muncii. Acestea reprezintă indicatorii de transfer și rezultate ale învățării și vor fi evaluate prin examenul de finalizare a studiilor, în vederea creșterii inserției absolvenților pe piața muncii în domeniul lor de studii. De asemenea, educația pentru societate a studenților trebuie să le ofere acestora o educație antreprenorială prin cursuri dedicate domeniului lor de studii, coroborată cu educația pentru democrație și protejarea drepturilor fundamentale diseminate prin cursuri, workshop-uri și alte activități specifice.

Activitatea de cercetare a Universității trebuie să fie extinsă semnificativ, astfel încât cadrele didactice să își poată valorifica capacitatea de cercetare prin publicații relevante în fluxul internațional al cercetării. Astfel de rezultate concrete care contribuie la creșterea vizibilității Universității în spațiul internațional sunt încurajate și recompensate. Institutele și centrele de cercetare ale Universității trebuie să identifice resurse care să susțină proiectele de cercetare valoroase ale cadrelor didactice. De asemenea, implicarea studenților și masteranzilor în proiectele de cercetare ale facultăților contribuie la dezvoltarea competențelor de cercetare ale acestora și la fundamentarea obiectivă a transferului de cunoștere către viitorii specialiști. Cercetarea interdisciplinară se impune a fi o dimensiune a culturii instituționale de cercetare și o garanție a valorii adăugate în vederea obținerii unor produse de cercetare cu mare relevanță științifică, tehnologică și socială.

Cea mai mare provocare a echipei manageriale conduse de rector este aceea de a reuși să convingă mentalul colectiv al angajaților și să obțină o schimbare de comportament congruentă cu politicile de reformă instituțională. Calitatea și performanța, ca standard de management și angajament față de Universitate, vor trebui preluate și aplicate de către toți angajații universității și transpusă în activitatea proprie direct proporțional cu nivelul de responsabilitate al fiecărui angajat.

Elaborarea unei strategii de către echipa managerială presupune 5 etape importante:



#### 4.1. CONSULTAREA INTERNĂ

Consultarea internă avută de rector la începutul mandatului, cu reprezentanții facultăților a relevat preocuparea managementului facultăților pentru optimizarea costurilor și creșterea rentabilității programelor de studii, păstrarea calificativelor obținute ca urmare a evaluării externe a calității programele de studii de către ARACIS, necesitatea diversificării ofertei educaționale și a promovării acesteia în piața educațională, digitalizarea activității didactice, consolidarea infrastructurii tehnice pentru susținerea programelor de studii de învățământ la distanță și eficientizarea resurselor umane.

De asemenea, a fost identificată preocuparea unor facultăți – a celor care au în gestiune domenii de studii în care posibilitatea de publicare este mai puțin facilă – de a găsi



instrumente și mijloace alternative care să susțină cercetarea în aceste domenii. Consultarea internă a relevat și faptul că dinamica așteptărilor studenților și a cadrelor didactice pentru susținerea calității actului educațional și a performanței, raportate la resursele angajate de Universitate, este în creștere.

#### 4.2. ANALIZA GAP

Planurile operaționale elaborate ca parte a strategiei au la bază o analiză de tip GAP (*analiza decalajului – trecerea de la situația curentă la starea dorită*) care permite monitorizarea progresului în implementarea măsurilor și identificarea dificultăților de implementare. Analiza GAP (*Unde am fost? Unde suntem? Unde dorim să ajungem?*) va sta la baza identificării eficienței implementării și elaborării unui raport privind progresul implementării.

#### 4.3. ANALIZA SWOT

Presiunea externă asupra universităților dată de restrângerea numărului absolvenților de liceu, de dinamica demografică din România, de migrația absolvenților de liceu către universități din străinătate, de riscurile de sănătate și siguranță publică, de evoluția tehnologiilor asimilabile în serviciile de educație universitară, de schimbarea orientării curriculumului programelor de studii dinspre orientarea către cunoștințe teoretice spre rezultate ale învățării aplicative și competențe profesionale operaționale, obligă Universitatea la schimbări structurale în vederea sporirii eficienței actului administrativ, a creșterii calității serviciilor educaționale și administrative oferite studenților și a creșterii gradului de rentabilitate a fiecărui program de studiu oferit.

Strategia se aliniază cadrului național al învățământului superior și al cercetării științifice din România. În prezent, potrivit Hotărârii de Guvern 299 din 2020, în România funcționează 54 de universități de stat acreditate instituțional, 30 de universități particulare acreditate instituțional și sase universități particulare care dețin doar autorizare de funcționare. Existența consorțiilor universitare de stat create în vederea susținerii reciproce, consorții care exclud, până în prezent, universitățile particulare, reprezintă o altă provocare pentru UTM. Această situație, care generează o concurență reală în piața educațională, reprezintă o provocare și obligă Universitatea „Titu Maiorescu” la o strategie de management care să garanteze o creștere a calității, a performanței și a responsabilității instituționale atât în domeniul învățământului, cât și în domeniul cercetării.

Utilizând tehnica analizei SWOT, menționăm faptul că aceasta urmărește criteriile de performanță pentru asigurarea calității în învățământul superior promovate de ARACIS.

#### ANALIZA SWOT A SITUAȚIEI ACTUALE A UNIVERSITĂȚII „TITU MAIORESCU”

PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
<ol style="list-style-type: none"><li>Universitate acreditată de către ARACIS cu grad de încredere ridicat;</li><li>Reputația Universității consolidată în 31 de ani, ca universitate durabilă, stabilă, de încredere, orientată spre calitate, evidențiată prin numărul de studenți în continuă creștere în ultimii 10 ani;</li><li>Universitate privată cu trei școli doctorale;</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>Vizibilitate redusă în fluxul internațional de publicații științifice relevante;</li><li>Activitatea de cercetare interdisciplinară insuficient dezvoltată;</li><li>Discrepanțe în procesul de reformă a curriculumului;</li><li>Număr mic de clinici în spitalele private;</li><li>Lipsa personalului de cercetare cu normă</li></ol>



PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
<p>4. Universitate privată care acoperă tot spectrul programelor de studii în sănătate: medicină, medicină dentară, farmacie – la toate nivelurile de studiu: licență, masterat, doctorat, rezidențiat;</p> <p>5. Eterogenitatea ofertei educaționale care permite adaptarea la tendințele pieței;</p> <p>6. Programe de studii în limba engleză, cunoscute în plan internațional;</p> <p>7. Educație centrată pe student: comunicare personalizată cu studenții, programe de sprijinire a excelenței și de integrare a studenților vulnerabili;</p> <p>8. Servicii sociale atractive pentru studenți: peste 500 locuri de cazare în cămin; cantină-restaurant, club studențesc, sala de sport, asigurări medicale private pentru studenți;</p> <p>9. Digitalizare accelerată a procesului educațional și a serviciilor suport prin implementarea platformei personalizate, dezvoltate în colaborare cu Microsoft;</p> <p>10. Bază materială în continuă dezvoltare și modernizare – peste 30.000 m<sup>2</sup> utili; echipamente și laboratoare adecvate;</p> <p>11. Profesionalismul și renumele cadrelor didactice din UTM;</p> <p>12. Parteneriate cu spitale publice și private recunoscute național și internațional;</p> <p>13. Proiectele de cercetare obținute prin competiție națională și europeană, centrele de excelență și de cercetare;</p> <p>14. Stimularea cercetării prin granturi interne pentru susținerea proiectelor și premierea rezultatelor cercetării;</p> <p>15. Stabilitate și autonomie financiară;</p> <p>16. Colaborări cu asociații profesionale și angajațori din mediul public și privat.</p>	<p>întreagă la institutele de cercetare ale UTM;</p> <p>6. Lipsa de vizibilitate a Asociației Studenților Maiorescieni și a Asociației Alumni UTM;</p> <p>7. Progresul lent în implementarea procedurilor de asigurare a calității.</p>

OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI
<p>1. Înființarea Spitalului Clinic Universitar „Titu Maiorescu” în clădirea recent achiziționată va consolida baza clinică și îmbunătățirea calității învățământului medical în UTM;</p> <p>2. Finanțarea Erasmus+ care sprijină mobilitățile studențești și ale cadrelor</p>	<p>1. Contextul economic și social incert determinat de pandemia de COVID-19 și impactul asupra veniturilor UTM;</p> <p>2. Tendința la concurență neloială a universităților de stat care oferă concomitent locuri subvenționate și locuri</p>



OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI
<p>didactice în vederea dezvoltării competențelor multiculturale și consolidarea parteneriatelor internaționale;</p> <p>3. Vizibilitatea în domeniul sociopolitic a unor cadre didactice ale UTM, ceea ce crește popularitatea Universității;</p> <p>4. Prioritizarea finanțării la nivel european a domeniilor sănătate și digitalizare deschide orizonturi de oportunitate pentru UTM;</p> <p>5. Creșterea finanțării alocate consorțiilor universitare europene care vizează echilibrul geografic;</p> <p>6. Creșterea bazinului de recrutare a studenților internaționali în Asia și Africa.</p>	<p>cu taxă la programele de studii;</p> <p>3. Scăderea demografică și exodul absolvenților de liceu valoroși;</p> <p>4. Sistemul actual de promovare a cadrelor didactice care acordă o importanță disproportională criteriilor legate de cercetarea științifică, în defavoarea celor ce țin de activitatea didactică propriu-zisă;</p> <p>5. Scăderea atractivității carierei universitare în rândul tinerilor (existența unui raport invers proporțional între efortul depus și veniturile realizate, întârzierea realizării profesionale prin cerința de a avea doctorat ca asistent universitar);</p> <p>6. Integrare clinică dificilă a cadrelor didactice din domeniul Sănătate în spitalele de stat;</p> <p>7. Limitarea cifrei de școlarizare de către ARACIS nu permite decizii autonome privind creșterea numărului de studenți la programele de studii de succes.</p>

## V. OBIECTIVE STRATEGICE

**Obiectivul strategic prioritar ale Universității „Titu Maiorescu” este reprezentat de EXCELENȚA ÎN EDUCAȚIE ȘI CERCETARE și este obținut prin inovație, digitalizare, complementaritate și internaționalizare.**

Obiectivul strategic este centrat pe criteriile de performanță pentru asigurarea calității în învățământul superior, promovate de către ARACIS. În acest sens, este necesară consolidarea și îmbunătățirea nivelului indicatorilor de calitate de la nivel instituțional, în vederea menținerii calificativului acordat de către ARACIS, *"Grad de încredere ridicat"*, la următoarea evaluare instituțională, care urmează să fie derulată în anul 2022, prin:

- monitorizarea respectării standardelor generale și a celor specifice de acreditare pentru toate programele de studii autorizate să funcționeze provizoriu și pentru cele acreditate, care urmează să fie reevaluare;
- analiza posibilităților de îndeplinire/depășire a indicatorilor de performanță stabiliți prin standardele ARACIS;
- Implicitarea în sistemul de asigurare a calității la nivel instituțional a părților interesate: cadre didactice, studenți, masteranzi, doctoranzi, reprezentanți ai angajatorilor.

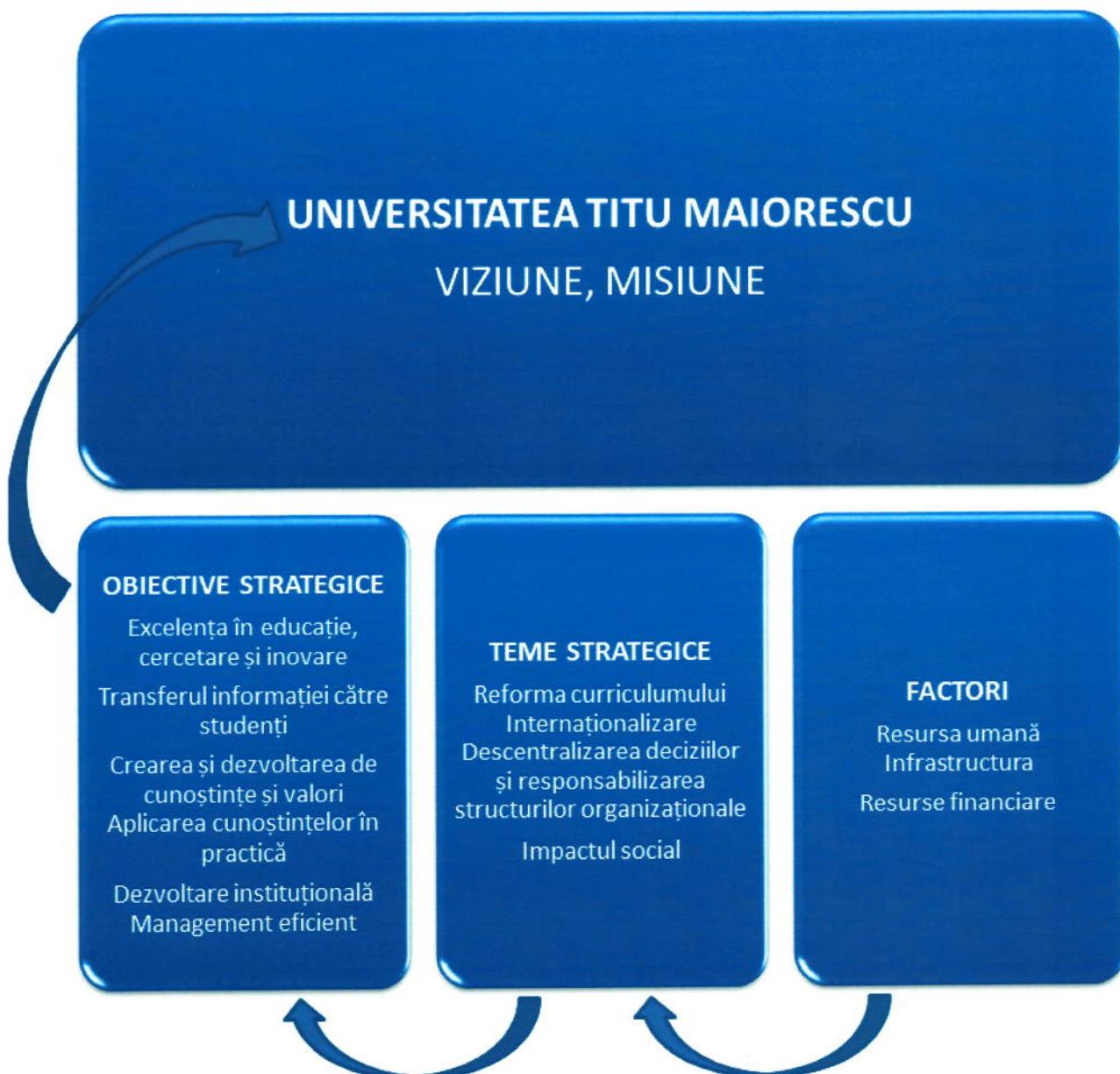
Inovația, complementaritatea și creativitatea trebuie să se regăsească atât în conținutul programelor de studii și în modul de transmitere a cunoștințelor către studenți, cât și în strategiile de guvernanță instituțională. Politicile instituționale de suport pentru acest deziderat



sunt susținute de atuul interdisciplinarității domeniilor în care Universitatea furnizează cunoaștere, și anume domeniul medico-farmaceutic, psihologie, informatică, științe ale educației, științe juridice, științe sociale, științe politice și științe economice. Integrarea interdisciplinarității actului educațional și al cercetării va conduce la creșterea relevanței programelor de studii în raport cu nevoile societății și ale pieței muncii aflate într-o continuă dinamică.

Dimensiunea internațională a Universității reprezintă garanția integrării sale în spațiul academic european și internațional și reprezintă contribuția Universității „Titu Maiorescu” la promovarea României în lume prin calitatea sa de furnizor de cunoaștere și expertiză.

Principalele repere manageriale ale strategiei, conform Cartei Universitare, sunt reprezentate de: programele de studii ale Universității, cercetarea științifică, resursa umană, studenții, baza materială, dotarea logistică, parteneriatele strategice, managementul administrativ și cultura calității după cum este ilustrat mai jos:





## 5.1. EXCELENȚA ÎN EDUCAȚIE

Utilizarea tehnologiilor inteligente și inovatoare, reforma curriculumului, identificarea exactă a competențelor pe care studenții trebuie să le dobândească în vederea adaptării permanente la piața muncii, deschiderea unor noi programe de studii și oferta de studii în limbi de circulație internațională sunt obiective pe termen lung, care sunt menite să consolideze învățământului maiorescian atributul excelenței.

### 5.1.1. Analiza conținutului programelor de studii

Se impune ca programele de studii să fie evaluate în conformitate cu un set de indicatori interni și externi de performanță pentru ca reforma programelor de studii să fie fundamentată printr-o diagnoză organizațională, care să ofere direcții clare de intervenție și să permită o alocare judicioasă de resurse necesare actului de reformă.

**Indicatorii interni** vor urmări rentabilitatea fiecărui program de studii, cifra de școlarizare, gradul de abandon școlar, procentul solicitărilor de mobilitate și transfer, gradul de compensare al abandonului, mobilității și transferului, gradul de satisfacție al studenților privind actul educațional, gradul de satisfacție al studenților privind calitatea și operativitatea serviciilor administrative oferite acestora, indicatori alumni specifici fiecărui program de studii, o strategie alumni dezvoltată de fiecare facultate, gradul de satisfacție al cadrelor didactice în raport cu managementul facultății.

**Indicatorii externi** vor fi definiți în conformitate cu standardele ARACIS, respectiv cu indicatorii extrași din fișa vizitei aferentă fiecărui program de studii.

Agenda evaluării instituționale a programelor de studii va urmări cu prioritate calendarul acreditării sau reevaluării ARACIS, dar, pe de altă parte, vor fi vizate acele programe de studii a căror performanță necesită intervenția instituțională. Un raport de diagnoză privind îndeplinirea acestor indicatori va sta la baza evaluării eficienței managementului departamentelor și al facultăților, a atractivității programului de studii, a relevanței programului de studii și a oportunității menținerii acestuia în oferta educațională a Universității „Titu Maiorescu”.

### 5.1.2. Modernizarea curriculumului universitar

La baza modernizării curriculumului stă adaptarea conținutului disciplinelor la nivelul actual de cunoaștere din domeniile respective. Evaluarea relevanței unei discipline pentru un program de studiu presupune evaluarea aportului de cunoaștere (teoretică și practică) furnizat programului în al cărui plan de învățământ este inclusă.

**Indicatorii interni** de evaluare a gradului de relevanță a disciplinei în planul de învățământ vor fi definiți în raport cu percepția studenților cu privire la facilitarea de către cadrul didactic a transferului de cunoștințe și a relevanței acesteia pentru consolidarea pregătirii lor profesionale. De asemenea, titlurile nou introduse în bibliografia disciplinei vor constitui un indicator de evaluare internă a disciplinei. Este importantă urmărirea periodicității actualizării conținutului disciplinei – anual, conform standardelor ARACIS.

**Indicatorii externi** de evaluare a disciplinei vor fi formulați în funcție de relevanța acesteia în curriculumul propus de standardul ARACIS, de contribuția la dobândirea competențelor profesionale și transversale furnizate prin programul de studii, de relevanța disciplinei în formarea specialiștilor pentru piața muncii și de sondajele publice privind relevanța conținuturilor unei discipline pentru o profesie specifică din *Codul Ocupațiilor din România* (COR) sau *International Standard Classification of Occupations* (ISCO-08). Responsabilitatea evaluării



disciplinelor revine departamentului de specialitate. Cadrul didactic are responsabilitatea să participe activ la procesul de evaluare și poate furniza rapoarte de sondare a pieței muncii privind relevanța disciplinei.

#### **5.1.3. Identificarea competențelor furnizate prin programul de studii**

Departamentul coordonator al unui program de studiu va elabora nomenclatorul competențelor profesionale și transversale ale programului de studiu, corespunzând calificării pentru care este proiectat acesta. Acest nomenclator de competențe va sta la baza înregistrării în suplimentul la diplomă a rezultatelor învățării, descrise în termeni de cunoștințe, abilități și aptitudini.

Structurarea competențelor se va realiza după criterii relevante pentru standardele ocupaționale specifice *Codului Ocupațiilor din România* (COR) sau *International Standard Classification of Occupations* (ISCO-08). Astfel, fiecare competență va fi corelată cu ocupații specifice pieței muncii. Rolul comisiei curriculare este și acela de a corela rezultatele învățării/competențele cu ocupațiile din piața muncii. Raportul de evaluare al comisiei va fundamenta solicitarea de actualizare a programelor de studii înregistrate în Registrul Național al Calificărilor din Învățământul Superior, aflat în gestiunea Agenției Naționale pentru Calificări (când este cazul) și va fundamenta alocarea creditelor de studii aferente disciplinelor din planul de învățământ (ECTS).

**Indicatorii interni** de evaluare pentru identificarea competențelor vor consta în realizarea nomenclatorului de competențe de către departamentele programelor de studii.

**Indicatorii externi** vor fi definiți în raport cu cerințele pieței muncii, a standardelor ocupaționale specifice *Codului Ocupațiilor din România* (COR) sau *International Standard Classification of Occupations* (ISCO-08) și a standardelor ARACIS.

#### **5.1.4. Crearea de programe noi de studii**

Universitatea „Titu Maiorescu”, la propunerea departamentelor, a facultăților sau a Consiliului pentru Studii Universitare de Doctorat își poate extinde oferta educațională prin deschiderea unor noi programe de studii, în conformitate cu Legea 288 din 2004 privind organizarea studiilor universitare, cu standardul Bologna și cu Legea 1 din 2011 a educației naționale. Programele de studii pot fi deschise în domenii de licență deja existente în Universitate sau în noi domenii de licență. Programele de studii de master pot fi deschise doar în domenii de licență acreditate. Programele de studii de doctorat pot fi deschise în domenii de licență și master acreditate sau în domenii în care numărul de credite transferabile (ECTS) alocate unui program de studii este de cel puțin 300 de credite transferabile.

Departamentele sau facultățile universității pot propune înființarea unor noi programe de studii de licență ce nu se regăsesc în nomenclatorului domeniilor și al specializațiilor/programelor de studii universitare emis anual prin hotărâre de guvern, la cererea expresă a pieței muncii, doar după ce sunt îndeplinite toate procedurile initiale necesare acestui demers și autorizarea acestuia de către ARACIS. După acreditarea unui astfel de program de studii, Universitatea poate înființa, în noul domeniu de licență acreditat, programe de master și ulterior de doctorat.

În domeniul sănătății publice, Universitatea, cu sprijinul Facultății de Medicină, prospectează posibilitatea înființării unui domeniu de licență, interdisciplinar, dedicat sănătății publice și managementului riscului de sănătate publică în cadrul unei noi structuri care urmează a se înființa, respectiv Școala de Sănătate Publică. Interdisciplinaritatea acestuia îl plasează la interferența dintre domeniile sănătate, psihologie, sociologie, drept, management, informatică



și comunicare. De asemenea, Facultatea de Medicină prospectează oportunitatea deschiderii unui program de master în domeniul sănătate care să ofere competență în audit clinic.

Oportunitatea înființării unor noi programe de studii de licență la intersecția mai multor domenii de știință angajează Universitatea într-un demers educațional și de cercetare interdisciplinar, inovativ și creativ, orientat către dinamica pieței muncii. Din aceste considerente, strategia prezentă încurajează abordările interdisciplinare în deschiderea unor noi orizonturi de învățământ și cercetare.

În vederea susținerii obiectivului de a deschide noi programe de studii, facultatea care propune deschiderea unui nou program de studii va solicita Universității resursele necesare pentru dotarea laboratoarelor actuale în vederea susținerii programului de studii propus, resurse necesare pentru înființarea și dotarea unor laboratoare noi cu echipamente didactice sau de cercetare compatibile cu tehnologiile actuale. Resurse pot fi alocate și pentru perfecționarea cadrelor didactice ce urmează să predea la aceste programe de studii sau pentru invitarea unor specialiști de prestigiu internațional pentru a susține activități de predare sau de cercetare.

#### 5.1.5. Indicatori de rezultat

Atingerea obiectivelor privind excelența în educație trebuie să permită măsurarea rezultatelor propuse spre a fi atinse. În mod referențial câteva rezultate pot fi considerate strategice, respectiv:

- a) numărul de programe de studii evaluate intern;
- b) numărul de planuri de învățământ revizuite anual;
- c) numărul de programe de studii cu predare în limba engleză/franceză din fiecare facultate;
- d) numărul de școli doctorale înființate;
- e) numărul de fișe de disciplină revizuite.

**Tabelul 1** din Anexa 1 prezintă setul de instrumente (acțiuni) care va fi utilizat pentru măsurarea indicatorilor de rezultat privind excelența în educație.

#### 5.1.6. Indicatori de performanță

Atingerea indicatorilor de performanță în educație reflectă calitatea actului educațional, regăsită în satisfacția beneficiarilor acestuia respectiv a studenților, dar reflectă și efortul instituțional angajat în obținerea performanței și contribuie la prestigiul Universității în mediul academic și social. Pentru a se asigura că se menține pe o traierie ascendentă a performanței, Universitatea trebuie să își creeze instrumente de măsurare a acesteia în conformitate cu un set de indicatori interni și externi relevanți.

Tabelul 2 din Anexa 1 înregistrează un set de indicatori de măsurare a performanței educaționale.

### 5.2. PERSPECTIVE ASUPRA CICLURILOR DE ÎNVĂȚĂMÂNT DIN UNIVERSITATE ÎN ERA DIGITALIZĂRII

#### 5.2.1. Modernizarea studiilor universitare de licență

Metodele de predare utilizate în învățământul academic internațional modern promovează tehnici interactive de tip *Team-Based Learning*, *Case-Based Learning*, *Problem-Based Learning*, ca suport sau alternativă pentru stilul teoretic, discursiv. Pentru că stilul academic clasic facilitează cu prioritate accesul studenților la conținuturi științifice, el angajează studenții într-



un efort de învățare care asigură cu prioritate memorarea conținuturilor teoretice, dar nu facilitează într-o măsură adecvată o înțelegere aplicativă a acestor conținuturi. Astfel, acest stil clasic, este orientat către formarea unei culturi teoretice, și mai puțin către competențe derivate din formularea obiectivelor de învățare.

Tehnicile moderne de predare facilitează trecerea de la obiectivele curriculare la competențe profesionale care asigură aplicarea cunoștințelor în situații specifice. Pe baza lor, viitorul specialist este capabil să efectueze pertinent o analiză de caz, să colaboreze și să identifice strategii de rezolvare de probleme și să realizeze intervenții în domeniul său profesional.

Din această perspectivă, se impune ca profesorul să fie nu doar un furnizor de cunoștințe teoretice, ci și un facilitator al învățării reale realizată în domeniul de competență al disciplinei predate. În acest sens este util ca fiecare program de studii să identifice discipline din fiecare categorie a acestora la care să fie introduse în mod sistematic tehnici noi de predare în vederea facilitării formării de competențe specifice disciplinei.

De asemenea, în prezent învățământul universitar este obligat să integreze tehnologiile digitale disponibile pentru a răspunde atât necesității studenților de a avea acces mai facil la conținuturile educaționale, cât și necesității de a extinde perspectiva învățământului local către un învățământ cu caracter globalizat și desfășurat prin parteneriate naționale și internaționale. Astfel, apare ca prioritățि orientarea către:

- a) îmbunătățirea continuă a competențelor cadrelor didactice în utilizarea resurselor digitale de predare, cu deosebire a platformei *Microsoft Teams* utilizată de Universitate;
- b) revizuirea regulamentelor de admitere și de finalizare a studiilor ale Universității precum și a metodologiilor corespunzătoare ale facultăților, în sensul prevederii desfășurării și online a activităților aferente;
- c) doctorate desfășurate în parteneriat/cotutelă cu universități europene;
- d) creșterea calității studiilor doctorale.

### 5.2.2. Reforma examenului de licență

În contextul referințelor impuse în subcapitolul anterior, examenul de finalizare a studiilor trebuie să suporte câteva modificări de perspectivă. Pentru absolvenții programelor de studii pentru care exercitarea profesiei presupune examene profesionale naționale de accesare în profesie, examenul de licență trebuie orientat tematic atât către curriculumul destinat acestor examene naționale, cât și sub aspectul calibrării gradului de dificultate al acestuia, astfel încât absolvenții care promovează cu note mari examenul instituțional de licență să aibă o șansă sporită de a promova examenul de intrare în profesie/rezidențiat.

Programele de studii din domeniile sănătate și drept se află cu precădere în această situație.

### 5.2.3. Organizarea studiilor universitare de masterat

Studiile universitare de masterat profesional trebuie să asigure aprofundarea studiilor universitare de licență, într-un domeniu aplicativ al acestor studii și să ofere formare de competențe la un nivel superior studiilor universitare de licență, dar corelate cu cele obținute la nivel de licență. În cazul masteratelor de cercetare acestea trebuie să asigure studenților masteranzi competențe superioare de cercetare științifică, pe traseul către studiile de doctorat. Fișa privind asigurarea continuității rezultatelor învățării și a competențelor este elaborată de către departamentul care coordonează respectivul program de master. În anumite domenii de licență se impune ca organizarea studiilor de masterat să se realizeze prin parteneriate cu



asociații profesionale de specialitate care să favorizeze formarea de competențe și obținerea unor credite, dacă este cazul, astfel încât accesul în profesie să se realizeze mult mai facil și să constituie o garanție a formării profesionale a absolvenților.

#### **5.2.4. Organizarea studiilor universitare de doctorat**

Obiectivele universității, în calitatea sa de instituție organizatoare de studii universitare de doctorat, se înscriu în două direcții: una de extindere a domeniilor de studii de doctorat prin deschiderea de școli doctorale și în alte domenii de studii consacrate din Universitate, respectiv în domeniul științelor economice, în domeniul informatică și în domeniul psihologie, iar cealaltă direcție este de a consolida studiile doctorale existente deja în Universitate, și anume domeniul de studii drept, medicină și medicină dentară. Extinderea domeniilor de studii de doctorat presupune, fie atragerea de cadre didactice care au calitatea de coordonator de doctorat, fie acordarea unui suport consistent acestor cadre didactice din facultățile Universității care au șanse sporite de a obține abilitare în domeniile mai sus menționate.

Consolidarea studiilor doctorale existente în IOSUD presupune, pe de o parte, reorganizarea procedurii de admitere (sporirea gradului de exigentă în evaluarea potențialului candidaților de a răspunde în timpul studiilor doctorale la rigorile impuse acestui nivel de studii), iar pe de altă parte, este necesară evaluarea conducătorilor de doctorat (aceștia și școala doctorală trebuie să se asigure că toți candidații admitiți în programul de studii doctorale își vor finaliza, sub îndrumarea conducătorilor de doctorat, studiile doctorale într-un termen de timp cât mai apropiat de cel standard, respectiv trei ani în domeniul drept și patru ani în domeniul medicină și medică dentară). În consecință, școlile doctorale și Consiliul Studiilor Universitare de Doctorat (CSUD) poartă responsabilitatea performanței înregistrate de absolvenții de doctorat prin obținerea titlului de doctor în științe sau respingerea acordării acestuia.

Prospectarea șefilor de promoție sau a absolvenților care pe parcursul studiilor de licență și masterat au făcut dovada capacităților de cercetare trebuie să fie o prioritate în vederea accederii lor la studii universitare de doctorat. Universitatea „Titu Maiorescu” trebuie să contribuie prin activitatea științifică realizată de către studenții săi doctoranzi, la patrimoniul național și european de cercetare, dezvoltare și inovare. Responsabilitatea CSUD de a organiza activitatea de cercetare doctorală la standarde de calitate și creativitate sporită, precum și pregătirea școlilor doctorale în vederea evaluării externe realizată de către ARACIS, constituie obligații instituționale.

#### **5.2.5. Programe de studii universitare de licență, masterat sau doctorat oferite în cotutelă**

Facultățile Universității „Titu Maiorescu” și departamentele acestora, precum și școlile doctorale vor prospecta oportunitatea de a deschide programe de studii în parteneriat cu alte universități din străinătate. Un prim obiectiv în acest sens îl constituie identificarea unor programe de studii al căror curriculum să fie compatibil cu cel existent pentru programele de studii din Universitatea „Titu Maiorescu”. Al doilea obiectiv este dat de posibilitatea de a elabora un curriculum comun care să fie acceptat atât de ARACIS, în cazul României, cât și de agenția de asigurare a calității din statul de proveniență a universității partenere.

Alt treilea obiectiv îl constituie durata studiilor până la susținerea examenului de finalizare a studiilor și obținerea diplomei. Odată îndeplinite aceste criterii, facultățile Universității vor solicita reectorului instituției o evaluare instituțională privind organizarea administrativă a acestor studii.



#### **5.2.6. Studii universitare de licență organizate la forma de învățământ la distanță**

Universitatea „Titu Maiorescu” gestionează în anul universitar 2020–2021 cinci programe de studii universitare de licență organizate la forma de învățământ la distanță. Evaluarea internă a acestor programe de studii este necesară pentru a consolida această formă de învățământ și pentru a identifica suportul necesar dezvoltării acestui segment de studii din Universitate. Identificarea resurselor logistice necesare activităților de studii de învățământ la distanță constituie o prioritate. De asemenea, se impune evaluarea resurselor umane necesare pentru desfășurarea acestor activități de studii la standarde de calitate specifice criteriilor ARACIS.

O strategie a Universității privind studiile de învățământ la distanță, unde domeniul de licență permite, constituie o necesitate instituțională în vederea deschiderii altor programe de studii în domeniile de licență acreditate pentru forma de învățământ cu frecvență. Această responsabilitate revine atât responsabililor pentru învățământ la distanță din fiecare facultate, cât și managementului facultăților. Ulterior acestui demers se impune stabilirea unui calendar de autorizare a acestor programe de studii.

#### **5.2.7. Indicatori de rezultat**

Pentru a deveni operaționale, obiectivele privind ciclurile de învățământ din Universitate în era digitalizării presupun un set de acțiuni care pot fi regăsite în **Tabelul 3** din Anexa 1, împreună cu responsabilii la nivel de facultate/CSUD, termenele pentru raportare, monitorizarea instituțională și resursele necesare.

#### **5.2.8. Indicatori de performanță**

Cuantificarea rezultatelor formulate pentru domeniul ciclurilor de învățământ organizate în Universitate va fi realizată prin măsurarea indicatorilor de performanță prezenți în **Tabelul 4** din Anexa 1, împreună cu responsabilii la nivel de facultate/CSUD, termenele pentru raportare și monitorizarea instituțională.

### **5.3. EXCELENȚA ÎN CERCETARE – PERSPECTIVE ASUPRA CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE AVANSATE**

Strategia instituțională de cercetare fundamentată pe resursele independente de cercetare ale cadrelor didactice sau ale cercetătorilor din Universitate oferă o perspectivă nerealistă în raport cu scopul Universității de a-și constitui un statut de universitate de cercetare avansată și educație. Productivitatea științifică a colectivelor restrânse de cercetare din Universitate poate fi o contribuție esențială pentru atingerea acestui obiectiv, dar insuficientă. Se impune cu prioritate o perspectivă nouă, un management instituțional orientat către dezvoltarea cercetării științifice în Universitate. Managementul instituțional trebuie să aloce cercetării resurse instituționale, să faciliteze accesul la baze de date relevante pentru fiecare domeniu de studii, să identifice în termeni de resurse umane capabilitățile de accesare a fondurilor destinate cercetării prin programul cadru *Horizon Europe 2021–2027* al Uniunii Europene și prin *Planul Național de Redresare și Reziliență*.

Proiectele de cercetare științifică finanțate prin fonduri atrase ca urmare a participării Universității la competiții reprezentă o garanție a capabilității instituționale de a-și menține vectorul de orientare științifică și academică către dezideratul său de a deveni universitate de cercetare avansată și educație.

În acest sens managementul instituțional trebuie să identifice resurse destinate dezvoltării de proiecte în domenii relevante pentru Universitate:

- proiecte destinate terapiilor și tehnologiilor inteligente destinate sănătății;
- proiecte destinate identificării și prevenirii riscului medical și psihologic de sănătate publică;
- proiecte destinate consolidării democrației, a statului de drept și a guvernanței performante, a eticii profesionale și cercetării științifice, a dinamicii sociale și economice, de integrare transculturală;
- proiecte destinate tehniciilor educaționale de formare a competențelor profesionale, de valorificare a potențialului creativ al populației educaționale;
- proiecte destinate tehnologiilor digitale, de securitate cibernetică, de inteligență artificială și robotică, de calcul de tip Big Data.

În viziunea prezentei strategii, excelența în cercetare presupune viziune, cost, efort și abilitate, precum și formarea unei culturi organizaționale a cercetării.

### 5.3.1. Infrastructura de cercetare a universității

Pentru a atinge acest obiectiv de excelență a cercetării științifice în Universitate, toată infrastructura de cercetare a universității, Consiliul pentru Cercetare Științifică, institutele de cercetare științifică (Institutul Multidisciplinar de Studii, Cercetare, Dezvoltare și Inovare; Institutul „Acad. Nicolae Cajal” dedicat cercetării medicale; Institutul Academic „Titu Maiorescu”), școlile doctorale ale IOSUD, cele 10 facultăți din structura Universității, departamentele facultăților și centrele de cercetare trebuie să contribuie în mod strategic la optimizarea cercetării științifice a Universității.

În mod practic, o nouă viziune asupra cercetării științifice din Universitate impune obligația ca aceste structuri să se asigure că valorifică întregul capital de inteligență și creativitate disponibil. Este necesar ca, în mod constant, să fie diseminate către toate cadrele didactice ale Universității oportunitățile de finanțare prin instrumente naționale, instrumente ale Uniunii Europene sau ale Spațiului Economic European, ale Norvegiei etc. Structurile responsabile de realizarea cercetării trebuie, în mod imperativ, să prospecteze toate oportunitățile de publicare în reviste indexate în Web of Science (i.e., reviste cotate ISI), specifice fiecărui domeniu de studii sau ramură de știință și toate oportunitățile de publicare a cărților la edituri de prestigiu național și internațional, punând la dispoziția cadrelor didactice, cercetătorilor, toate criteriile de publicare.

Un sprijin esențial în demersul de cercetare îl reprezintă accesul electronic la literatura științifică și de cercetare. Abonamentul actual existent la nivel de UTM poate fi extins către mai multe resurse electronice, pentru a permite accesul full-text la publicații relevante din toate domeniile de studii. Consiliul cercetării științifice, institutele de cercetare științifică ale Universității trebuie să se angajeze în identificarea acestor oportunități și să prezinte un raport documentat în termeni științifici și financiari.

Pentru identificarea în timp real a oportunităților de finanțare a cercetării și a proiectelor de dezvoltare, se vor încheia parteneriate cu firme de consultanță specializate în elaborarea cererilor de finanțare pentru fonduri nerambursabile. Selecția acestor parteneri se va realiza în funcție de gradul lor de succes în accesarea finanțărilor și a vizibilității lor în plan național și internațional.

Institutele și centrele de cercetare vor contribui la organizarea evenimentelor științifice desfășurate în Universitate. De asemenea, vor asigura suport tuturor colectivelor redacționale



din Universitate, în vederea indexării în baze de date internaționale a publicațiilor elaborate – volume ale conferințelor, publicații periodice (jurnale, reviste etc.).

#### **5.3.2. Definirea unor teme de cercetare în acord cu prioritățile Horizon 2021–2027 și PNRR**

Fiecare facultate va propune anual minimum două sau trei proiecte de cercetare. Prorectorul pentru cercetare în colaborare cu secretarul științific și experții Consiliului Științific centralizează și integrează proiectele de cercetare propuse de facultăți și de celelalte departamente cu atribuții de cercetare. Proiectele integrate rezultate constituie propunerea de cercetare care va fi evaluată cu firmele de consultanță specializate în elaborarea cererilor de finanțare contractate.

După această etapă și după acordul rectorului Universității, propunerea de plan de cercetare este supusă aprobării Consiliului Cercetării Științifice și al Consiliului de Administrație al Universității. După aprobare, el devine planul operațional de cercetare al Universității pentru anul universitar respectiv.

#### **5.3.3. Înființarea Centrului de Management și Transfer Tehnologic (CMTT)**

Această entitate de cercetare nou creată colaborează cu institutele de cercetare ale Universității, CSUD, colectivele de cercetare de la nivelul fiecărei facultăți și identifică posibilitatea aplicării în practică prin tehnologii, soluții software, proceduri sau protocoale a rezultatelor cercetării. CMTT asigură:

- a) Sprijinirea și monitorizarea activității științifice din Universitate relevantă pentru CMTT;
- b) un sistem *open acces* pe niveluri de competență și responsabilitate;
- c) implementarea transferului tehnologic în cazul proiectelor a căror finalitate este reprezentată de un prototip brevetat;
- d) crearea de nuclee de tip *spin-off*, care să asigure transfer de tehnologie către companii; identificarea de idei inovatoare capabile să genereze *start-up-uri*, care să exploreze și să exploateze aceste idei în societate;
- e) înființarea unei platforme de inovare – pentru a încuraja cadrele didactice și studenții să colaboreze interdisciplinar, să vină cu noi idei inovatoare pe care să le transpună în realitate prin: realizarea de baze de date, aplicații, interfețe utilizator; realizarea de programe cu parteneri din mediul economic sau academic; atragerea de noi parteneri interni și externi; înființarea unor centre de microproducție în toate domeniile în care Universitatea are competențe, mai cu seamă în domeniul medico-farmaceutic și digitalizare și care sunt domenii prioritare ale UE.

#### **5.3.4. Înființarea unei structuri suport a cercetării științifice studențești (*Student Scientific Research*)**

Această structură va avea rol în: acordarea de granturi interne de cercetare studenților și masteranzilor, includerea acestora în colectivele și proiectele de cercetare ale Universității, acces la infrastructura de cercetare a Universității, instruire avansată în metodologia cercetării științifice etc.

#### **5.3.5. Competiție internă a proiectelor de cercetare**

Această activitate are mai multe beneficii:

- identificarea ideilor și proiectelor de cercetare cu potențial, care pot fi dezvoltate în vederea accesării unor finanțări nerambursabile externe;

- creșterea spiritului de competitivitate în rândul tinerilor cercetători (studenți, masteranzi, doctoranți) și cadre didactice în vederea unei mai bune valorificări a rezultatelor cercetării;
- creșterea vizibilității Universității „Titu Maiorescu” în fluxul internațional de publicații prin creșterea numărului de articole și citări precum și o mai bună cotație pe plan național și internațional.

Regulamentul de desfășurare va fi realizat de Consiliul de Cercetare Științifică, asigurând o evaluare echitabilă, obiectivă, raportată la indicatori de rezultat relevanți și aliniată la standardele de performanță în domeniu. Pot fi stabilite ca și rezultate minimale ale proiectelor cel puțin două articole publicate în reviste relevante în domeniu conform standardelor CNATDCU.

#### **5.3.6. Premierea rezultatelor cercetării**

Vizibilitatea în cercetarea internațională a Universității se realizează prin numărul de articole publicate în revistele indexate în baze de date internaționale. Autorii afiliați UTM care publică în reviste indexate în fluxul internațional de știință vor fi recompensați conform unei metodologii stabilite de Consiliul pentru Cercetare Științifică, în limitele bugetului aprobat anual de Consiliul de Administrație. Vor fi recompensate publicațiile indexate în acele baze de date relevante pentru domeniul de știință căruia îi aparține autorul. Autorii articolelor științifice vor fi încurajați să publice în baze de date de tip *open access* în vederea creșterii vizibilității internaționale a cercetării realizate în Universitate. Acordarea de burse doctorale pentru cercetare destinate studenților doctoranzi performanți, ca excepție, ar fi o măsură de sprijin atunci când rezultatul cercetării poate fi cuantificat în articole publicate în reviste internaționale de prestigiu sau proiecte de cercetare (în calitate de doctorand al Universității).

#### **5.3.7. Etica științifică și integritatea academică**

Institutile de cercetare ale Universității împreună cu CSUD vor identifica platforme digitale care să permită identificarea gradului de similitudine pentru toate activitățile de cercetare finalizate în vederea publicării și vor elabora proceduri de determinare și evaluare a gradului de originalitate.

#### **5.3.8. Indicatori de rezultat**

**Acțiunile necesare** pentru îndeplinirea obiectivelor de excelență în cercetare, împreună cu responsabilitii la nivel de facultate/CSUD/CCS, termenele pentru raportare, monitorizarea instituțională și resursele necesare se regăsesc în **Tabelul 5** din Anexa 1.

#### **5.3.9. Indicatori de performanță**

Indicatorii de performanță corespunzători obiectivelor de excelență în cercetare sunt prezențați în **Tabelul 6** din Anexa 1, împreună cu responsabilitii la nivel de facultate/CSUD/CCS, termenele pentru raportare și monitorizarea instituțională.

### **5.4. EXCELENȚA ÎN EDUCAȚIE ȘI CERCETARE PRIN INTERNAȚIONALIZARE**

Consolidarea dimensiunii internaționale în cadrul UTM, atât prin internaționalizare „în străinătate”, cât și prin acțiunile de internaționalizare „acasă”, va ghida evoluția Universității spre o instituție academică relevantă pe plan național și internațional, bine adaptată la provocările și oportunitățile globalizării.



Obiectivele specifice și acțiunile strategice propuse sunt interdependente, iar realizarea lor presupune colaborarea tuturor structurilor implicate la nivelul Universității.

#### **5.4.1. Dezvoltarea dimensiunii internaționale a procesului de predare/învățare**

Dezvoltarea de programe noi de studii în limba engleză va viza domeniile care sunt cele mai atractive pentru studenții internaționali: program de studii de licență *Business Administration* (2023/2024) și program de studii de licență *Informatics* (2023/2024).

O altă modalitate de aliniere la standardele europene și internaționale în educație o reprezintă dezvoltarea unor programe de studii în parteneriat cu alte universități de prestigiu (*joint degree*) la nivel de licență, masterat și doctoratele în cotutelă. Primul pas al colaborării se va realiza prin încheierea unor acorduri de parteneriate pentru schimburi și mobilități, în special pentru programe în limba engleză.

Creșterea numărului de cadre didactice care participă la stagii de formare și predare în străinătate reprezintă o altă direcție de acțiune în vedere creșterii calității actului educațional. Folosind finanțarea nerambursabilă oferită de programul Erasmus+, ne propunem încurajarea participării la astfel de mobilități atât a cadrelor didactice implicate în programele cu predare în limba engleză, cât și a tuturor celor care doresc să identifice teme comune de cercetare și colaborare internațională.

Complementar mobilităților *outgoing*, ne propunem și atragerea de cadre didactice și specialiști din străinătate pentru susținerea de activități în cadrul UTM. Alături de mobilitățile cadrelor didactice *incoming* finanțate prin programul Erasmus+, ne propunem invitarea unor specialiști și a unor cadre didactice de prestigiu care să susțină cursuri, workshop-uri, prelegeri, conferințe pentru studenți, masteranzi, doctoranzi.

Creșterea numărului de studenți care participă la mobilități de studii la nivel licență, masterat și doctorat, precum și mobilități de practică în străinătate, finanțate prin Erasmus+, reprezintă o altă acțiune concretă pentru a crește calitatea educației de care studenții beneficiază în cadrul UTM. Obținerea finanțărilor Erasmus+ depinde de obținerea noii Carte Erasmus 2021–2027 și implementării mobilităților în conformitate cu prevederile acesteia.

#### **5.4.2. Promovarea programelor de studii în limbi străine**

Facultățile Universității „Titu Maiorescu” vor analiza și evalua oportunitatea deschiderii de programe de studii în domenii de specializare care beneficiază de acreditare. Experiența facultăților de medicină și medicină dentară de a deschide programe de studii în limba engleză trebuie extinsă și în alte domenii de studii, precum: informatică, administrarea afacerilor, psihologie etc. Facultățile din domeniul sănătate trebuie să evaluate oportunitatea deschiderii de noi programe de studii în limba engleză/franceză.

Pentru atingerea acestui obiectiv este esențială o evaluare a nivelului competențelor de predare în limbi străine a cadrelor didactice. În funcție de rezultatele acestei analize vor fi organizate cursuri de limbi străine (engleză și franceză) care să faciliteze obținerea certificatelor de competențe de predare în limbi străine.

#### **5.4.3. Dezvoltarea cercetării din perspectivă internațională**

Internaționalizarea cercetării din cadrul UTM este descrisă în *Strategia de cercetare, dezvoltare și inovare* propusă de Consiliul de Cercetare Științifică al UTM. Implicarea în proiecte de cercetare și dezvoltare cu finanțare și/sau parteneri internaționali va permite colectivelor de cercetare din UTM să participe în mod real la fluxul internațional al științei. Se vor urmări

parteneriate în vederea obținerii finanțărilor prin *Horizon 2020; Horizon Europe (2021–2027); Erasmus + (Proiecte de parteneriat strategic)*.

Amplificarea dimensiunii internaționale în cadrul conferințelor organizate în cadrul UTM va presupune asigurarea prezenței unor participanți din străinătate în proporție de 25% din totalul participanților la eveniment.

Internaționalizarea cercetării presupune și atragerea de cercetători străini prin platformele internaționale de promovare pe poziții vacante, în special în proiecte de cercetare cu finanțări nerambursabile. Încurajarea organizării studiilor doctorale în cotutelă internațională presupune încheierea de noi parteneriate cu universități organizatoare de studii doctorale și finanțarea doctoranzilor interesați de asemenea demersuri (mobilități Erasmus+ etc.).

Valorificarea pragmatică a cercetării științifice va consta în sprijinirea cercetătorilor și cadrelor didactice care publică în reviste indexate în fluxul internațional, relevante pentru criteriile de acces în clasificările internaționale (Web of Science/ISI, BDI etc.).

#### 5.4.4. Creșterea vizibilității internaționale

Creșterea vizibilității internaționale a universității noastre vizează, pe de o parte, creșterea bazinului de recrutare pentru studenți internaționali și atragerea unor candidați valoroși la admitere, iar pe de altă parte, consolidarea imaginii ca pol de educație și cercetare în vederea conectării cu alte universități și realizarea de parteneriate internaționale de mobilități și cercetare.

Acreditarea UTM de către organizații internaționale și recunoașterea studiilor în țări non-UE (Israel, Turcia etc.) va conduce la o creștere a atractivității programelor de studii pentru cetățenii respectivelor state.

Urmărим, în acest sens, și extinderea modalităților de promovare online a Universității, a ofertei educaționale, diseminarea proiectelor și evenimentelor prin actualizarea website-ului în engleză și franceză, activitatea constantă în rețelele de socializare, alături de promovarea online în portaluri dedicate învățământului universitar – studyineurope.eu etc.

Acțiunile concrete pentru creșterea vizibilității pentru studenții internaționali includ:

- participarea la târguri internaționale în zonele de interes pentru recrutarea studenților (Asia Centrală, Asia de Sud-Vest, Africa) și stabilirea de parteneriate internaționale cu alte universități;
- extinderea parteneriatelor cu agenții de promovare;
- consolidarea relațiilor cu reprezentanțele diplomatice din România;
- implicarea studenților internaționali actuali ca ambasadori ai Universității;
- organizarea de evenimente cu vizibilitate internațională – de exemplu, școli de vară, concursuri studențești etc.

Finanțarea obținută prin programul Erasmus+, direcția de acțiune KA107 orientată spre parteneriate cu țări non-UE reprezintă o resursă importantă pentru desfășurarea acestor acțiuni. Afilierea la asociații internaționale cum ar fi *European University Association, Agence Universitaire de la Francophonie* și altele asigură conectarea la bunele practici europene și explorarea potențialelor parteneriate internaționale.

#### 5.4.5. Optimizarea infrastructurii demersului de internaționalizare

Pentru atingerea obiectivelor asociate internaționalizării se impune extinderea infrastructurii instituționale care să susțină această dezvoltare. Avem ca obiective optimizarea proceselor administrative asociate admiterii, școlarizării și acomodării studenților internaționali.



Digitalizarea procesului de înscriere la admitere va facilita accesul studenților internaționali. Îmbunătățirea calității materialelor de informare realizate pentru studenții internaționali (de exemplu, ghidul studentului internațional, „survival kit”) va ușura procesul de orientare la începerea studiilor. Accelerarea integrării studenților internaționali se va realiza și prin intensificarea programelor de predare a limbii române, a culturii și civilizației românești, organizarea de vizite culturale etc. Unul dintre beneficiile diversității culturale în rândul studenților constă și în oportunitatea dezvoltării competențelor interculturale a acestora prin organizarea de evenimente sociale dedicate prezentării culturii și identității naționale ale studenților internaționali. Extinderea competențelor de limba engleză ale corpului academic și personalului administrativ, creșterea numărului de personal administrativ care participă la stagii de formare în străinătate vor contribui la asigurarea unui mediu favorabil internaționalizării.

#### 5.4.6. Indicatori de rezultat

**ACTIONILE NECESSARE** pentru îndeplinirea obiectivelor de excelență în educație și cercetare prin internaționalizare, împreună cu responsabilitățile la nivel de facultate, termenele pentru raportare, monitorizarea instituțională și resursele necesare se regăsesc în **Tabelul 7** din Anexa 1.

#### 5.4.7. Indicatori de performanță

Indicatorii de performanță corespunzători obiectivelor de excelență în educație și cercetare prin internaționalizare sunt prezenți în **Tabelul 8** din Anexa 1, împreună cu responsabilitățile la nivel de facultate, termenele pentru raportare, monitorizarea instituțională și resursele necesare.

### 5.5. EXCELENȚĂ ÎN EDUCAȚIE ȘI CERCETARE PRIN COMPLEMENTARITATE ȘI PARTENERIATE

#### 5.5.1. Managementul angajabilității absolvenților

În vederea creșterii angajabilității absolvenților, sunt previzionate activități desfășurate la diferite nivele în Universitate, menite să faciliteze interfața între studenți și angajatori.

Un rol important în realizarea acestui obiectiv îl are *Centrul de Consiliere și Orientare în Carieră (CCOC)* unde, alături de sesiuni individuale și de grup de consiliere și orientarea în carieră, se va urmări intensificarea relației cu angajatorii prin organizarea unor evenimente de informare pentru studenți (mini-târguri de joburi, prezentări de companii, workshop-uri pentru dezvoltarea competențelor de angajabilitate etc.).

CCOC va coordona organizarea anuală a evenimentului *Zilele Carierei la UTM* și va participa la crearea unei platforme care să faciliteze într-un mod centralizat și structurat, interacțiunea dintre angajatori și studenți – promovarea oportunităților de *internship*, voluntariat, oferte de joburi etc. Pentru a facilita tranziția către viață activă, CCOC alături de facultăți, se va implica și în realizarea de laboratoare aplicate, în parteneriate cu companiile reprezentative, care să contribuie la dezvoltarea abilităților practice, relevante pentru piața muncii (de exemplu, *Laboratorul de Psihologie și Inteligență Artificială – LabPsyAI*).

Având în vedere importanța dezvoltării culturii și competențelor antreprenoriale a studenților, va fi încurajată dezvoltarea conceptului *antreprenoriat pentru dezvoltarea sustenabilă* prin consolidarea relațiilor cu incubatoarele și acceleratoarele de afaceri. La nivelul fiecărei facultăți se va urmări încheierea de noi acorduri cu partenerii economici și dezvoltarea celor existente. Se vor menține parteneriatele tradiționale cu spitalele (publice și private) și



celealte unități clinice de instruire, companiile farmaceutice, farmaciile, laboratoarele din diverse domenii, instituțiile școlare din învățământul preuniversitar etc.

#### **5.5.2. Alumni network – o nouă viziune asupra integrării absolvenților în comunitatea UTM**

Implicarea rețelei absolvenților în activitatea curentă a Universității va aduce valoare adăugată în două direcții: creșterea vizibilității și a parteneriatelor în rândul angajatorilor, precum și oferirea unor modele de carieră pentru studenții actuali. Aceasta se va realiza prin identificarea absolvenților și implicarea lor în evenimentele de promovare în mediul economic, dar și în evenimentele adresate studenților, organizate prin facultăți sau prin Centrul de Consiliere și Orientare în Carieră.

#### **5.5.3. Parteneriate strategice**

Dezvoltarea Universității în spațiul universitar național și internațional și consolidarea activității sale de învățământ și cercetare va fi accelerată prin aderarea la consorții universitare naționale și internaționale. Caracterul comprehensiv al Universității ce rezultă din diversitatea programelor de studii, unicitatea sa ca instituție de învățământ superior privată cu trei școli doctorale și multiple programe de studii în domeniul sănătate, autonomia financiară asigurată de statutul de instituție privată, orientare spre calitate și excelență în actul educațional, reprezentă atuuri pe care Universitatea le aduce în potențiale consorții naționale sau internaționale.

Participarea într-un consorțiu internațional finanțat prin *European Universities Initiative* reprezintă un obiectiv ambicioz, menit să contribuie la misiunea Universității de a participa la educarea noii generații de cetăteni europeni, capabili să coopereze dincolo de diferențe lingvistice și culturale, contribuind la valoarea adăugată a pieței forței de muncă europene.

#### **5.5.4. Indicatori de rezultat**

**Acțiunile necesare** pentru îndeplinirea obiectivelor de excelență în educație și cercetare prin complementaritate și parteneriate, împreună cu responsabilii la nivel de facultate, termenele pentru raportare, monitorizarea instituțională și resursele necesare se regăsesc în **Tabelul 9** din Anexa 1.

#### **5.5.5. Indicatori de performanță**

Indicatorii de performanță corespunzători obiectivelor de excelență în educație și cercetare prin complementaritate și parteneriate sunt prezentați în **Tabelul 10** din Anexa 1, împreună cu responsabilii la nivel de facultate, termenele pentru raportare, monitorizarea instituțională și resursele necesare.

## **VI. POLITICI INSTITUȚIONALE**

Strategic și operațional, echipa de guvernanță și management trebuie să asigure funcționalitatea universității în parametri de eficiență și performanță.

**Angajații universității** reprezintă activul strategic cel mai de preț existent în instituție. Există o preocupare constantă pentru ca toate posturile din Universitate să fie ocupate de persoane competente, adecvat calificate pentru poziția deținută, iar ocuparea posturilor să fie realizată



prin proceduri transparente, care să asigure egalitate de şanse candidaților. Determinarea gradului de responsabilitate pentru fiecare post de muncă și cuantificarea economică a responsabilității individuale sau departamentale pentru activitățile desfășurate constituie o măsură cu un grad mare de relevanță pentru strategia de resurse umane a Universității. Succesul activității didactice este susținut de activitatea direcțiilor și serviciilor de suport ale universității, care trebuie să se alinieze la standardele de performanță asumate de întreaga comunitate maioresciană în ceea ce privește autonomia profesională, asumarea responsabilității pentru rezultatele muncii, dezvoltarea continuă în vederea atingerii unui nivel de competență profesională impus de postul ocupat.

**Evaluarea sistemului actual de salarizare** din Universitate constituie un obiectiv esențial în prezența strategie. Reformarea acestuia trebuie realizată în conformitate cu noi criterii economice, de buget, rentabilitate, centru de cost sau productivitate. Un program pentru creșterea fidelității angajaților Universității trebuie să aibă, în conținutul său, și măsuri salariale adecvate, completate de cele de dezvoltare profesională în vederea susținerii de către Universitate a performanței individuale la standarde înalte.

**Competitivitatea instituțională în piața serviciilor educaționale** universitare este asigurată semnificativ de un management care inițiază, dezvoltă și întreține o cultură organizațională a calității. Ca o consecință, cultura organizațională a calității asigură universității o marcă instituțională și un brand acceptat, recunoscut, predictibil și sustenabil în piața serviciilor educaționale universitare, naționale și internaționale.

**Managementul riscului** este o componentă activă a activității de management, iar măsurile dispuse pentru remedierea deficiențelor devin efective pentru toate departamentele universității și pentru întregul personal angajat în Universitate. Măsurile de management vor fi fundamentate în date obiective obținute de la nivelul fiecărei structuri a Universității.

**Secretariatul general** este interfața Universității „Titu Maiorescu” cu potențialii săi candidați, cu studenții Universității și cu absolvenții săi. Prin acest rol instituțional, secretariatul general, stabilește cu toți partenerii menționați mai sus raporturi de încredere și profesionalism la standarde de rigurozitate instituțională, în condițiile unei culturi mediate de operativitate și transparentă, centrată pe satisfacția beneficiarilor, siguranța lor și grijă pentru aceștia. Pentru ca serviciile oferite de secretariatul general să respecte standardele menționate se impun câteva măsuri: reglementarea fluxurilor de proces la care sunt expoziți studenții, de la admiterea lor în facultate până la absolvire, în vederea asigurării unei comunicări profesionale, coerente, lipsite de ambiguitate. Dezvoltarea de soluții informatic și instrumente digitale, suplimentare celor prezente, constituie o măsură de management care va spori operativitatea proceselor administrative din secretariatul general și totodată satisfacția studenților. Înregistrarea notelor studenților în cataloage informatic și transferul automat al acestora în documentele de școlaritate precum registrul matricol, situații școlare și suplimente la diplomă constituie încă o măsură necesară implementări. Introducerea semnăturii electronice pentru documentele primare de școlaritate, catalog și registrul matricol intern va genera un plus semnificativ de operativitate în generarea documentelor.

**Studenții** sunt resursa cheie care justifică existența instituției de învățământ și a programelor de studii în oferta educațională a Universității. Atragerea unui număr mare de candidați la admitere va asigura o baza de selecție extinsă. Procedurile de selecție a candidaților la admitere trebuie să asigure acestora șanse egale de promovare a concursului de admitere, fără ca performanțele individuale înregistrate la o singură evaluare națională, precum cea de la bacalaureat, să influențeze semnificativ admiterea la un program de studii. Asigurarea de șanse



egale în procedura de admitere pentru toți candidații trebuie să permită o selecție mai riguroasă și congruentă cu potențialul individual de dezvoltare academică și formare profesională. Studenții Universității beneficiază de servicii educaționale de calitate, de consiliere academică din partea cadrelor didactice, de consiliere vocațională oferită de *Centrul de Consiliere și Orientare în Carieră*, de asistență din partea tutorelui de an, de servicii secretariale de calitate, de respect, de un climat propice învățării, dezvoltării personale, dezvoltării academice și dezvoltării profesionale. Ca parte a comunității academice, studenții sunt implicați în toate procesele decizionale care privesc raporturile lor cu Universitatea sau procesul de școlaritate. Procesul de evaluare a cadrelor didactice, procesul de evaluare a personalului din secretariatul general, sau procesul de evaluare a managementului facultăților sunt procese de evaluare la care studenții participă. Satisfacția studenților este asigurată prin calitatea serviciilor educaționale și administrative oferite acestora, și reprezintă un vector de marketing eficient în promovarea Universității.

**Politiciile de etică și integritate instituțională** vizează, în primul rând, aspecte care țin de securitatea instituțională, cum ar fi securitatea procesului decizional, securitatea procesului de reglementare, securitatea proceselor administrative, securitatea proceselor de învățământ sau securitatea activității de cercetare. Domeniul eticii instituționale include relațiile intercolegiale, relațiile de mentorat, relațiile cu beneficiarii activităților desfășurate de Universitate sau relațiile de parteneriat ale instituției. Etica și integritatea instituțională trebuie promovate în întreaga comunitate academică, atât în rândul studenților, cât și în rândul cadrelor didactice, personalului didactic auxiliar și personalului nedidactic. Respectarea principiilor etice și de integritate trebuie monitorizată prin metodologii specifice. Rapoartele de etică și integritate sunt, de asemenea, parte a politicilor de management al risurilor, după cum sunt parte și a politicilor de securitate instituțională.

#### 6.1. INDICATORI DE PERFORMANȚĂ

Acțiunile necesare și indicatorii de performanță corespunzători politicilor instituționale se regăsesc în **Tabelul 11** din Anexa 1, împreună cu responsabilii, termenele pentru raportare, monitorizarea instituțională și resursele necesare.

## VII. GUVERNANȚĂ STRATEGICĂ ȘI MANAGEMENT UNIVERSITAR

Managementul universitar modern trebuie să aibă la bază principiile bunei guvernanțe: participativ, responsabil, transparent, receptiv, eficient, echitabil și sustenabil. Într-o cultură organizațională sănătoasă și de succes trebuie să regăsim elemente precum: o misiune clară, personal dedicat și abilități, integritate, încredere, leadership eficient, sisteme și procese eficiente, răspărtirea performanței, orientarea către client, comunicare eficientă, învățare continuă și dezvoltare profesională, adaptabilitate și inovare. Cu alte cuvinte, cultura organizațională în UTM reprezintă sistemul de valori, simboluri, convingeri, aspirații, așteptări, modalități de gândire și comportamentul acceptat de toți membri ca bază comună de acțiune.

Deși actuala strategie conturează direcțiile de dezvoltare a universității în următorii patru ani, perspectiva trebuie să fie extinsă, punând bazele pentru o dezvoltare care să acopere cel puțin următorii 10 ani. Pornim de la premsa că Universitatea „Titu Maiorescu” are potențialul necesar pentru a-și consolida poziția de cea mai importantă universitate privată din România, de a se



evidenția ca un motor al dezvoltării și inovației, capabilă să atragă resurse și *know-how* și să le multiplice creativ.

Concurența între instituțiile de învățământ superior, creșterea costurilor serviciilor educaționale precum și a așteptărilor părților interesate cu privire la oferta de programe de studii și calitatea acestora, au determinat universitățile, inclusiv pe cele publice, să treacă de la un management universitar tradițional la guvernanță de tip antreprenorial.

În acest context avansat, Universitatea „Titu Maiorescu” a trebuit și trebuie să răspundă în continuare provocărilor, să se reorganizeze și să-și gestioneze resursele eficient și profitabil, dar fără a renunța la valorile de bază ale educației. Universitatea „Titu Maiorescu” își asumă, în egală măsură, răspunderea academică, preocuparea pentru sustenabilitatea financiară și o cultură riguroasă a calității.

Actuala strategie propune următoarele obiective de management și guvernanță universitară și acțiuni specifice:

### 7.1. GUVERNARE SI MANAGEMENT EFICIENT

#### Acțiuni / măsuri propuse:

1. **Profesionalizarea top managementului** – instruirea liderilor universității în programe de management academic recunoscute internațional în vederea:
  - a. înțelegerii provocărilor impuse de mediul concurențial din învățământul superior;
  - b. dezvoltării și implementării unor strategii de management mai echitabil;
2. **Profesionalizarea și recalificarea personalului administrativ** – participarea la instruirile și sesiuni de formare profesională, având drept scop dezvoltarea de noi abilități și competențe, precum și stimularea creșterii gradului profesional al personalului administrativ;
3. **Creșterea fidelității și stimularea angajatilor** prin crearea unui mediu de lucru pozitiv, recunoaștere și recompensare, implicare și responsabilizare;
4. **Perfecționarea sistemului de evaluare anuală a personalului administrativ** prin implementarea unor criterii obiective și moderne de evaluare;
5. **Actualizarea permanentă și promptă a regulamentelor, metodologiilor, procedurilor și a Cartei Universitare** în vederea corelării cu dinamica internă, schimbările legislative și cu orice elemente noi care impun modificări ale acestora;
6. **Instituirea unui sistem eficient de audit intern și a unor proceduri adecvate, menite să asigure eficiență și eficacitatea sistemelor de management și control ale UTM**, contribuind la obținerea de plusvaloare și oferind recomandări pentru îmbunătățirea activităților și operațiunilor tuturor departamentelor și structurilor universității. Auditul intern este cel care furnizează evaluări obiective și detaliate cu privire la legalitatea, regularitatea, economicitatea, eficiența și eficacitatea tuturor activităților și operațiunilor unei entități;
7. **Implementarea unui sistem integrat de management al documentelor**, ceea ce presupune un circuit bine definit, fluxuri de comunicare eficiente, precum și un sistem modern de arhivare fizică, dar și electronică în *cloud*. Externalizarea serviciilor de arhivare este o soluție care poate aduce beneficii multiple concretizate în creșterea productivității muncii și optimizarea costurilor legate de spații, materiale de birotică și papetarie, mobilier pentru depozitare etc.;
8. **Asigurarea transparenței și eticii profesionale** în procesele de management și îmbunătățirea comunicării instituționale;

- **Inițierea demersurilor de obținere a certificării ISO a sistemului de management al calității în Universitate;**
- **Îmbunătățirea serviciilor de protecție a datelor personale pentru a răspunde adekvat cerințelor de conformitate ale Regulamentului general privind protecția datelor (GDPR).**
- **Implementarea de soluții IT noi, capabile să crească productivitatea muncii și să reducă procesele birocratice – definitivarea implementării sistemului ERP Nexus și continuarea demersurilor pentru implementarea unui soft de școlaritate integrat.**

## 7.2. DEZVOLTAREA INFRASTRUCTURII ȘI A PATRIMONIULUI UNIVERSITĂȚII

Universitatea dispune de un patrimoniu important, constituit din clădiri destinate învățământului, mijloace fixe (dotări cu aparatură de laborator, tehnică IT etc.) și obiecte de inventar, necesar desfășurării în bune condiții a procesului de învățământ de calitate. Campusul universitar are o suprafață utilă de peste 30.000 m<sup>2</sup> și reprezintă o concentrare impresionantă de resurse financiare, materiale, umane, logistice, informaționale etc. Baza materială este inclusă într-un proces de transformare și dezvoltare, în prezent majoritatea spațiilor didactice fiind renovate, reabilitate și modernizate, corespunzător exigențelor învățământului superior universitar.

Universitatea „Titu Maiorescu” din București are în proprietate toate spațiile de învățământ, împreună cu toate dotările necesare desfășurării procesului de învățământ în domeniile de licență, masterat și doctorat acreditate. Activitățile didactice de la disciplinele clinice a facultăților din domeniul sănătate se desfășoară în spitale publice/private cu care UTM are încheiate contracte/convenții în vigoare. De asemenea, prin centrele medicale înființate: *Centrul Clinic Privat de Asistență Medicală Dentară „Titu Maiorescu” și Centrul Medical de Diagnostic și Tratament „Titu Maiorescu”* – dezvoltat în parteneriat cu Rețeaua Privată de Sănătate „Regina Maria”, Universitatea „Titu Maiorescu” oferă servicii medicale studenților, baze de practică și de integrare clinică pentru tinerele cadre didactice.

În ultimii trei ani s-a continuat extinderea acestei baze materiale prin următoarele obiective:

- Achiziționarea unui teren de 1024 m<sup>2</sup> în vederea edificării extensiei Facultății de Medicină și a Facultății de Medicină Dentară (lucrare în fază avansată de execuție) cu termen estimat de predare în funcțiune la 1 octombrie 2021. În acest mod, facultatea va dispune în curând la sediul IOR de cinci amfiteatre de 150 de locuri, două săli de seminar/curs de 60 de locuri, 18 laboratoare, o bibliotecă și o cafenea;
- Achiziționarea unui teren în imediata vecinătatea a sediului IOR, cu o suprafață de 4990 m<sup>2</sup> și o clădire S+P+8 (suprafață construită la sol 738 m<sup>2</sup>) în vederea edificării unuideziderat major al Universității – Spitalul Universitar “Titu Maiorescu”, în suprafață desfășurată de aproximativ 12.000 m<sup>2</sup>. Ansamblul se află în stadiul de definitivare proiect tehnic.

### Acțiuni/măsuri propuse:

- Finalizarea procesului de reabilitare și supraetajare a corpului V, care urmează a se transforma într-o clădire cu eficiență energetică crescută, cu facilități moderne de învățământ;
- Finalizarea lucrărilor la noul sediu al Facultății de Medicină și al Facultății de Medicină Dentară;
- Definitivarea proiectului tehnic al Spitalul Universitar “Titu Maiorescu”;



- Modernizarea energetică și reabilitarea întregii infrastructuri a Universității, prin promovarea soluțiilor moderne, menite să asigure în timp reducerea cheltuielilor de întreținere și durabilitatea ecologică a campusului;
- Extinderea spațiilor de învățământ de la filiala Târgu Jiu.

### 7.3. REFORMA MANAGEMENTULUI FINANCIAR ȘI ATRAGEREA DE RESURSE FINANCIARE

**Acțiuni/măsuri propuse:**

- **Monitorizarea permanentă a centrelor de profit/centrelor de cost pe structurile importante (facultăți, IOSUD, cantina-restaurant, cămine, centrul medical, institute de cercetare etc.) cu urmărirea execuțiilor bugetare anuale – aceasta se va putea realiza în principal cu ajutorul noului soft ERP;**
- **Atragerea de resurse financiare suplimentare prin participarea la competiții de proiecte finanțate din diverse surse, pe domenii precum infrastructură, dezvoltarea de resurse umane, competitivitate, cercetare, în calitate de beneficiar sau partener;**
- **Alocarea resurselor existente preponderent în acele proiecte/demersuri/programe capabile să multiplice cât mai mult resursele investite – de exemplu programe de studii atractive și rentabile, pentru care se pot percepe taxe de studii mai mari;**
- **Identificarea soluției optime de finanțare (atragerea de investitori privați/parteneri de afaceri/creditare bancară) pentru construirea spitalului universitar.**

### 7.4. IMPLICAREA SPECIALIȘTILOR DIN FACULTĂȚI ÎN ACTIVITĂȚILE ȘI PROIECTELE DERULATE DE UNIVERSITATE CU MEDIUL PUBLIC ȘI PRIVAT

- Specialiștii din Facultatea de Drept și Facultatea de Finanțe-Bănci, Contabilitate și Administrarea Afacerilor pot oferi consultanță de specialitate în domeniul legislației, gestiunii financiare, contabilității și fiscalității pentru departamentele de specialitate ale Universității, dar și implicare în scrierea și implementarea proiectelor finanțate din fonduri structurale;
- Specialiștii din Facultatea de Informatică pot asigura asistență în implementarea conceptului *Smart University* (software intelligent și sisteme hardware; săli de clasă inteligente cu tehnologii de ultimă generație și platforme tehnice; pedagogie bazată pe strategii moderne de predare și învățare; învățare bazată pe câștigarea de competențe și analize academice; implicarea unor ramuri ale informaticii și ingineriei computerizate); de asemenea, se pot implica în realizarea de prototipuri, microproducție, soluții tehnice diverse;
- Specialiștii din Facultatea Științele Comunicării și Relații Internaționale se pot implica în activitatea de Comunicare & Relații Publice a UTM; pot organiza cursuri/examene de certificare privind cunoașterea de limbi străine și a limbii române de către cetățenii străini; pot organiza diverse manifestări științifice, simpozioane pentru promovarea culturii și civilizației românești și care indirect pot mări vizibilitatea universității noastre;
- Specialiștii din Facultatea de Medicină pot presta servicii medicale de specialitate;
- Specialiștii din Facultatea de Medicină Dentară pot presta servicii medicale de specialitate și se pot implica mai activ în funcționarea Centrului Clinic;
- Specialiștii din Facultatea de Farmacie pot presta servicii pentru industria farmaceutică.



## 7.5. INDICATORI DE PERFORMANȚĂ

Acțiunile necesare și indicatorii de performanță corespunzători guvernanței strategice și managementului universitar se regăsesc în **Tabelul 12** din Anexa 1 (pag. 38), împreună cu responsabilitățile, termenele pentru raportare, monitorizarea instituțională și resursele necesare.

## VIII. GRAFICUL GANTT DE IMPLEMENTARE A STRATEGIEI (Anexa 2)



Strategia de dezvoltare instituțională a Universității „Titu Maiorescu” din București are la bază planul managerial prezentat la candidatura pentru ocuparea funcției de rector și are ca perioadă de aplicare mandatul de patru ani al funcției de rector și al întregii echipe manageriale. El este asumat, după aprobarea sa de către Consiliul de Administrație și Senat, de întreaga comunitate academică.

Transpunerea sa în practică depinde de deciziile administrative luate de către structurile de conducere dar și de resursele financiare și umane existente și atrase de către UTM. Modul de punere în practică a acestor direcții strategice, termenele de realizare și responsabilitățile se vor regăsi și în planurile operaționale anuale.

Rector,

Prof. univ. dr. Daniel Cochior

Președinte CA,

Prof. univ. dr. Iosif R. Urs



Președinte Senat,

Prof. univ. dr. Teodor Frunzeti

Aviz Juridic,

Lector univ. dr. Mădălina Voiculescu

Prezenta Strategie de dezvoltare instituțională 2020–2024 a Universității „Titu Maiorescu” din București a fost adoptată în ședința Senatului UTM din data de 22.04.2021 și aprobată în vederea implementării în ședința Consiliului de Administrație al UTM din data de 25.05.2021.