

**Program managerial**  
**de susținere a candidaturii la**  
**funcția de Decan**  
al  
**Facultății de Sociologie și Psihologie**  
**în mandatul 2012-2016**

Conf.univ.dr. Alin Gavreliuc

*Performanță, solidaritate și civilitate*

Timișoara, 2012

## **Profilul candidatului**

### **Traseu profesional**

- absolvent al Facultății de Mecanică, specializarea: Magnetohidrodinamică, Universitatea "Politehnica" din Timișoara (1993) și al Facultății de Sociologie și Psihologie, specializarea: Sociologie, Universitatea de Vest din Timișoara (1998);
- două stagii masterale - de un semestru fiecare - la Universitatea Paris X - Nanterre și la Colegiul Erasmus – Bruxelles (1998-1999);
- master în Științe Politice și Administrative, Universitatea de Vest din Timișoara (1999);
- doctor în Sociologie (Psihologie socială) al Universității din București; tema: „*Dinamica imaginarului identitar românesc în modernitate*” (2003).
- conferențiar universitar (din 2007) la Facultatea de Sociologie și Psihologie; cursuri (Psihologie socială, Psihologie interculturală, Etnopsihologie, Dinamica modernizării României, Psihologie politică) ținute la Facultatea de Sociologie și Psihologie (la specializările: Psihologie și Sociologie), la Facultatea de Științe Politice, Filosofie și Științe ale Comunicării (la specializările: Relații Internaționale și Studii Europene; Științe Politice) și la Facultatea de Litere, Istorie și Teologie (la programul masteral: Comunicare interculturală).
- profesor asociat (din 2009) la Facultatea de Psihologie și Științe ale Educației (la specializarea: Psihologie – cursul de Psihologie socială) de la Universitatea "Babeș-Bolyai" din Cluj-Napoca.

### **Realizări profesionale semnificative:**

- Autor a 6 cărți ca unic/prim autor, din care două: *De la relațiile interpersonale la comunicarea socială. Psihologia socială și stadiile progresive ale articulării sinelui* (2007) și *Psihologie interculturală. Repere teoretice și diagnoze românești* (2011) apărute ca unic autor la Editura Polirom.
- 5 cărți ca și co-autor sau ca și coordonator.
- Peste 50 de studii în reviste și volume de specialitate din țară și străinătate, printre care și studii publicate ca și co-autor în cele mai relevante jurnale din lume în domeniul Psihologiei interculturale (*Journal of Cross-Cultural Psychology*, factor de impact: 1.857/2010) și Psihologiei sociale (*Journal of Personality and Social Psychology*, factor de impact: 5.205/2010).
- Coordonator și membru în 13 proiecte de cercetare și implementare din surse naționale și internaționale.

### **Experiența în management academic:**

- *Cancelar* (2004-2005) și *Prodecan* (2008-2012) al Facultății de Sociologie și Psihologie din cadrul Universității de Vest din Timișoara.
- Membru al Senatului Universității de Vest din Timișoara (2008-2012).
- Membru al Departamentului de Management al Calității din UVT (2010 - prezent)
- Membru al Comisiei de Științe Administrative, Științe ale educației și Psihologie în cadrul *Agenciei Române de Asigurarea a Calității în Învățământul Superior* (ARACIS) – (2008 - prezent)
- Vizite de studiu în cadrul proiectului *Îmbunătățirea managementului universitar* – UEFISCSU (Londra, 2010) la: *Queen Mary University; Thames Valley University; City University of London; University of London, Institute of Education*.
- Expert senior și formator în cadrul proiectului *Comunitate universitară pentru managementul calității în învățământul superior* (POS-DRU 61959) (2011-prezent).

### **Recunoașteri și afilieri profesionale**

- membru în *Supervisory Board* al proiectului *Mentality.ro*.
- membru al *Societății Române de Științe Politice* (SRSP) (din 2001 - prezent), al *Societății de Antropologie Culturală din România* (SACR) (din 2001 – prezent), al *Asociației Psihologilor din România* (APR) (din 2002 – prezent) și al *Societății Sociologilor din România* (SSR) (din 2009 – prezent).
- membru al *Asociației Internaționale de Psihologie interculturală - IACCP* (*International Association for Cross-Cultural Psychology*) (din 2008 – prezent)
- „*Diploma de excelență*” decernată de către Primăria Municipiului Timișoara pentru „*întreaga activitate și promovarea imaginii Timișoarei*” (2006)
- „*Diplome de excelență*” decernate de către Senatul Universității de Vest pentru „*atragera de fonduri prin câștigarea de proiecte din surse naționale și internaționale*” (2010; 2011)
- „*Diploma – Profesor Bologna*” – acordată de către Alianța Națională a Organizațiilor Studentești din România, Cluj-Napoca (2011)
- președinte executiv al *Societății Tinerilor Universitari din România* (STUR) (2005 – prezent)

## Preliminarii

Prezentul program managerial se întemeiază pe reglementările Legii Educației Naționale nr. 1/2011 și ale actelor normative corespondente acesteia, precum și pe prevederile Cartei UVT, și pornește de la imperativul asigurării unei dezvoltări instituționale și personale pentru toți cei cuprinși în cadrul facultății noastre, în așa fel încât să putem ”crește” împreună, într-un climat de performanță, civilitate, colegialitate și solidaritate, în numele unui bine comun dincolo de aranjamentele biografice ale fiecăruia dintre noi.

Contextul instituțional și exigențele reformei din educație, însoțite de prefacerile structurale de amploare (integrarea în UE și internaționalizarea educației, valul migraționist, declinul demografic, criza economică) impun abordări și soluții noi, care presupun curaj, creativitate, spirit vizionar și perseverență. În cadrul unei asemenea prefaceri radicale, capacitatea de a intui evoluția marilor tendințe din sistemul educațional, de a furniza un diagnostic adecvat și de a propune, pe baza înțelegerii prealabile a dinamicii structurale, strategiile cele mai eficace, devine o exigență hotărâtoare a oricărui act managerial responsabil. Pe scurt, paradigma lui *se poate și așa*, a lui *ne descurcăm noi cumva*, prin mici ajustări conjuncturale, de suprafață, care exprimă o atitudine *re-activă* față de valul schimbării, este profund pierzătoare pe termen mediu și lung, și va fi însoțită de costuri instituționale și personale mult mai ridicate, decât opțiunea pentru o atitudine *activă*, articulată în jurul unor valori care întemeiază o strategie ce anticipează sau măcar evoluează în ritmul schimbărilor.

În cadrul procesului de reformă din educație, tendințele cele mai importante pot fi rezumate după cum urmează:

- diminuarea alocărilor bugetare globale și schimbarea manierei colectiviste de distribuire a resurselor (materiale și simbolice);
- concentrarea resurselor în ”zonele” care probează performanță, calificate astfel pe baza unor indicatori obiectivi (precumpănitor scientometrici, validați în competiția internațională a cunoașterii);
- cuantificarea eficacității valorificării sociale și economice a produselor cunoașterii;
- generalizarea transformării învățământului de la nivel de licență într-unul de masă și mutarea accentului pe investiția în cunoaștere și resurse înspre ciclul de master și doctorat;

- elaborarea unor noi seturi de competențe – multe cu un conținut transdisciplinar - care să răspundă mai adecvat nevoilor *reale* ale pieței muncii;
- regruparea instituțiilor de învățământ în nuclee regionale care, reunite, pot asigura în mai mare măsură deopotrivă flexibilitate și performanță și pot gestiona mai eficace fondurile (pe ansamblu mai reduse) alocate;
- identificarea unor resurse suport noi, care depășesc maniera asistențialistă de atragere a fondurilor de la ”centru”, prin activarea unei ideologii a finanțării policentrice (competiții internaționale de proiecte, accesarea fondurilor europene pentru proiecte de implementare, servicii oferite către comunitate etc);
- regândirea procesului educațional pentru un parcurs mai larg decât scurtul interval biografic asociat ciclurilor clasice de studii universitare, prin reconfigurarea instituțională a universităților pe modelul *life long learning*;
- transformarea universității într-un jucător activ pe piața economico-socială, care să participe efectiv la stabilirea agendei publice.

Găsesc că ceea ce i-a lipsit UVT în acest ansamblu în schimbare accelerată este viziunea, strategia coerentă care să pună laolaltă remarcabilul potențial de resurse intelectuale pe care îl deține, comunicarea deficientă cu spațiul public, izolarea și autarhismul instituțional, condiția de suficiență instalată printre mulți dintre colegii noștri, care se simt ”copleșiți” de lumea lui ”nu se poate”. Sunt sigur că odată definite strategiile de deschidere către societate, permeabilizată comunicarea internă și externă din universitate, dacă se vor mobiliza mijloacele necesare și se vor pune în mișcare acele acțiuni dinamizatoare care să valorifice resursele pe baza unor ținte limpede definite, nu vom mai fi în situația de a ne complăce în insularitatea noastră socială și culturală. În cadrul UVT, Facultatea de Sociologie și Psihologie deține un rol de prim-plan, atât prin calitatea resursei umane (cadre didactice, studenți, personal auxiliar), rezultate ale cercetării, bază logistică, număr de studenți, iar de felul în care vom fi capabili să *ne punem oglinda în față, să înțelegem încotro se îndreaptă lumea educației și să ne raportăm la schimbare ca la o oportunitate, nu ca la o amenințare*, punând în mișcare *propriile noastre opțiuni asumate strategic*, va depinde reușita sau eșecul valorificării acestui potențial generos.

Asumarea unui proiect managerial impune, aşadar, un exerciţiu de *realism* şi *luciditate*, care să ne indice „unde suntem” şi să ne comunice „ce avem de făcut” de acum înainte. Totodată, un asemenea demers trebuie să recunoască tranşant *adevărul* ca *avem probleme* în universitate, în general, şi în facultate, în particular, că sunt mari discrepanţe între programele de studii din UVT şi că *lumea în mediul academic s-a schimbat pe baza unor noi reguli (nu se schimbă acum, procesul a început deja cu câţiva ani în urmă), şi cine nu e capabil să construiască strategii în raport cu aceste reguli va ”ieşi din joc”*. Concis, trebuie afirmat răspicat ceea ce mulţi din UVT ştiu, dar nu se rosteşte public decât rareori şi în contexte marginale, şi anume ca *nu* a existat o strategie de dezvoltare a cercetării în universitatea noastră (principalul criteriu ca pondere în scorul agregat din evaluarea globală) pe aceste noi reguli (în primul rând, performanţele cuantificate după criterii scientometrice). În noul context organizaţional, în care o altă echipă executivă în UVT vine şi construieşte – deocamdată la nivel de intenţii - o logică managerială pe baza noilor exigenţe, strategiile la nivel de facultăţi se impun a fi articulate sincronizat cu toate aceste urgenţe decizionale, în care importanţa acordată cercetării se cuvine reconsiderată radical. Este ceea ce acest proiect managerial propune, privind înspre conjunctura de dinamică organizaţională ca înspre o *şansă* semnificativă care trebuie ”jucată”, pentru afirmarea autentică în comunitatea ştiinţifică şi în lumea socială românească a facultăţii noastre.

Bunăoară, un management eficace al facultăţii s-ar impune, conform viziunii pe care o împărtăşesc, să se raporteze la câţiva *indicatori obiectivi de performanţă* la nivelul fiecărei specializări/domeniu, precum:

- numărul de articole /studii / publicaţii ISI / an universitar;
- factorul de impact al cercetărilor publicate şi scorul relativ de influenţă cumulat ISI / an universitar;
- numărul de cărţi / capitole în cărţi de specialitate publicate la edituri de ”prestigiu internaţional”;
- numărul de granturi majore de cercetare finanţate de CNCS / an universitar;
- numărul de granturi internaţionale de cercetare / an universitar;
- volumul fondurilor atrase în cadrul unor proiecte cu finanţare nerambursabilă (precum cele din fonduri structurale) / an universitar.

Harta ”la zi” a acestor indicatori va fi prezentată pas cu pas, pornind de la ”starea de fapt” şi construind mai apoi, pe baza unor opţiuni manageriale asumate, scenariii dezirabile şi cuantificabile, în cadrul unui mandat de 4 ani (2012-2016).

Deși în primă instanță asemenea standarde pot să pară excesiv de costisitoare, acesta este *trendul*, iar dacă îl vom ocoli, ne vom (auto)marginaliza. Apreciez că numai fixînd *aceste* repere obiective și construind indicatori direct măsurabili în raport cu reperele evocate vom putea mobiliza tot potențialul academic al facultății și ne vom putea afirma ca un grup performant. Consider, totodată, că avem șansa *unui nou început*, în care, după perioada de construcție instituțională (din 1990 pînă în prezent), realizată cu mult *entuziasm, dedicare sinceră și implicare competentă* a celor care au asigurat managementul facultății, ar trebui pentru fiecare dintre noi să urmeze un *moment zero*. De la care, va trebui ca pe baza noilor exigențe să consolidăm *pragmatic* procesul de individualizare al fiecărei specializări în jurul unor teme dominante, în care am probat succese notabile, sau în jurul unor teme noi, cu mare potențial în viitor, *punînd accentul pe calitate, în dauna cantității, și pe vizibilitate internațională, în dauna celei parohiale*. Desigur, acești indicatori nu sunt „absoluți” și nu pot fi absolutizați, ei nu vor deveni un scop în sine, și, în consecință, voi încuraja realizarea oricăror proiecte de cercetare care să răspundă unor interogații esențiale legate de dinamica socială românească contemporană, chiar dacă nu vor avea o incidență practică imediată și chiar dacă rezultatele obținute nu urmăresc dobîndirea unui ecou științific internațional pe termen scurt. Dar peste toate, trebuie să găsim echilibrul între cercetarea fundamentală și cea aplicativă, între cererea de pe piața proiectelor și cea de pe piața ideilor personale de cercetare. Nu voi pleda pentru oportunism tematic și metodologic, ci pentru o atentă și echilibrată distribuție a resurselor facultății, astfel încît *fiecare să facă individual, în registrul profesional, ce știe mai bine*, dar, mai ales, să găsim calea prin care *împreună* să ne angrenăm în proiecte de cercetare-intervenție în care resursele noastre conjugate să ne ofere ceva ce nu vom putea obține niciodată singuri: certitudinea că facem parte dintr-o *echipă eficientă, de care avem nevoie*, pentru a ne duce la bun sfîrșit *interesele personale de cercetare*.

Totodată, în privința raportului cu registrul structural, legat de piața muncii, se cuvine să realizăm o mai atentă evaluare a gradului de inserție efectivă a propriilor absolvenți, examinînd un alt indicator relevant: numărul celor care s-au integrat în profesii care solicită efectiv competențe și abilități furnizate de către specializările facultății noastre / an absolvit, calculat prin procentul acestora din numărul total de absolvenți.

De asemenea, pentru principalele registre ale programului managerial, voi formula obiectivele vizate, starea de fapt pentru fiecare registru, acțiunile gîndite pentru a atinge aceste obiective și termenele corespondente. Aceste evaluări și prognoze vor fi ghidate de o

evaluare preliminară generală, de tipul analizei SWOT, pentru a evalua ”ceea ce este” în acest moment Facultatea de Sociologie și Psihologie.

### **„Starea de fapt” – evaluare generală**

Orice propunere de proiect de schimbare trebuie întemeiată pe o diagnoză organizațională prealabilă. Atunci când realizăm o analiză SWOT („*Strengths*”, „*Weaknesses*”, „*Opportunities*” and „*Threats*”) a facultății, apreciez că următoarele elemente se cuvin avute în vedere:

S (Puncte forte):

- un potențial remarcabil de competență didactică și de cercetare pentru ansamblul cadrelor didactice de la toate departamentele;
- oferta educațională la toate cele trei cicluri Bologna;
- tinerețea membrilor facultății (avem una din mediile de vîrstă cele mai scăzute din toate facultățile care există în UVT, cu puțin peste 35 de ani);
- distribuția pe funcții didactice relativ echilibrată (la începutul anul 2011-2012, cu 8 profesori, 19 conferențieri, 23 de lectori, 20 de asistenți și 5 preparatori);
- caracterul deschis și inovator al planului de învățămînt, prin propunerea unor cursuri în premieră în România în cadrul departamentelor noastre (*Cultură digitală, Socioantropologia spațiului, Teorii ale schimbărilor sociale, Psihologie transpersonală, Psihologie interculturală, Etnopsihologie, Asistența socială a persoanelor cu boli cronice și terminale, Asistență socială și spiritualitate, Modele umane și tipuri de mentalități, Tehnologii informaționale și de comunicare aplicate în educație*), ceea ce ne conferă, pe anumite zone tematice, o întîietate națională de conținut și/sau abordare în predarea domeniului.
- existența unei mari varietăți de publicații arondate facultății (*Analele Universității de Vest – seria Sociologie, Psihologie, Pedagogie, Asistență socială; Revista de informatică socială*) sau departamentelor (*Copiii de azi sunt părinții de mâine, The Romanian Journal of Applied Psychology, Paradigme, Revista de științe ale educației*).
- supervizarea de către facultatea noastră a 3 centre de cercetare acreditate de organisme reprezentative: IREA (Institutul Român de Educație a Adulților), Centrul de Studii și Cercetări Psihologice (acreditat CNCS drept centru de excelență categoria B),

Centrul de cercetare a interacțiunii copil-părinte (acreditat CNCS drept centru de excelență categoria B).

W (Puncte slabe):

- clasificarea universității în categoria B (de "educație și cercetare"), precum și a 3 din cele 4 departamente arondate domeniilor în *categoria B*, ceea ce va atrage o finanțare mai precară în anii viitori, pînă la remediarea situației.
- resurse tehnice și de spațiu modeste pentru derularea activităților didactice (spațiu insuficient pentru desfășurarea activităților de seminar și laborator, precum și a celor de cercetare);

O (Oportunități):

- un parteneriat deschis și onest cu întreaga echipă executivă a UVT, prin împărtășirea acelorași valori, principii și strategii, asumate împreună;
- relații formale și informale bune cu principalii reprezentanți ai instituțiilor abilitate în politicile educaționale și de cercetare din sistem (CNATDCU, ARACIS, CNCS), prin prezența unor colegi din facultatea noastră în comisiile specifice din aceste instituții;
- resursele alocate programelor de implementare în cadrul *Programului Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane – POSDRU*, inclusiv pachetul de fonduri structurale post-2014;
- resursele alocate cercetării din fonduri bugetare și extra-bugetare, regăsite în "*Planul Național de Cercetare, Dezvoltare și Inovare - PN IP*";
- resurse de finanțare din cadrul „*The Seventh Framework Programme*” (FP7), pînă în 2013, lansat de către Comisa Europeană; accesarea programelor FP8, începînd cu 2014.
- potențial semnificativ de colaborare euro-regională în cadrul DKMT, prin intermediul rețelei Timișoara-Szeged-Novi-Sad;
- relația privilegiată cu *Centrul de Consiliere Psihologică și Orientare în Carieră (CCPOC)* și cu *Centrul de Consiliere Psihopedagogică și Integrare educațională (CAPIE)* din cadrul UVT, care sunt coordonate de către experți din facultatea noastră.



T(Amenințări):

- declinul demografic și confruntarea cu cohortele generaționale născute după 1989;
- atractivitatea programelor de studii din universitățile aflate în afara României, pe o piață globală a educației, care constituie o concurență tot mai marcantă;
- remanente ale politicii centraliste ale ministerului, în pofida retoricii liberale exhibate;
- prelungirea crizei economice pe un palier temporal mai larg decât termenul scurt (1 an), ceea ce ar putea afecta implementarea strategiilor de dezvoltare.

## **Principalele opțiuni manageriale**

### **1. Cercetarea**

**Obiectiv: O1** – *Sporirea semnificativă a performanței științifice a departamentelor.*

#### **”Starea de fapt”**

- Așa cum se poate observa din dinamica rezultatelor pe intervalul mandatului trecut, facultatea noastră *contează* în planul reușitelor pe indicatorul cel mai pregnant în calculul scorului agregat ce estimează performanța instituțională pe baza ultimei ierarhizări (articole ISI), alături de facultățile din domenii ”pozitive”, consacrate în asemenea performanțe (Matematică-Informatică, Fizică, Chimie-Biologie-Geografie) și de FEEA, ceea ce ar trebui să reconsidere semnificativ imaginea (eronată) întreținută în cadrul universității noastre, de actor de plan secund pe piața cercetării avansate (v. fig. urm.):

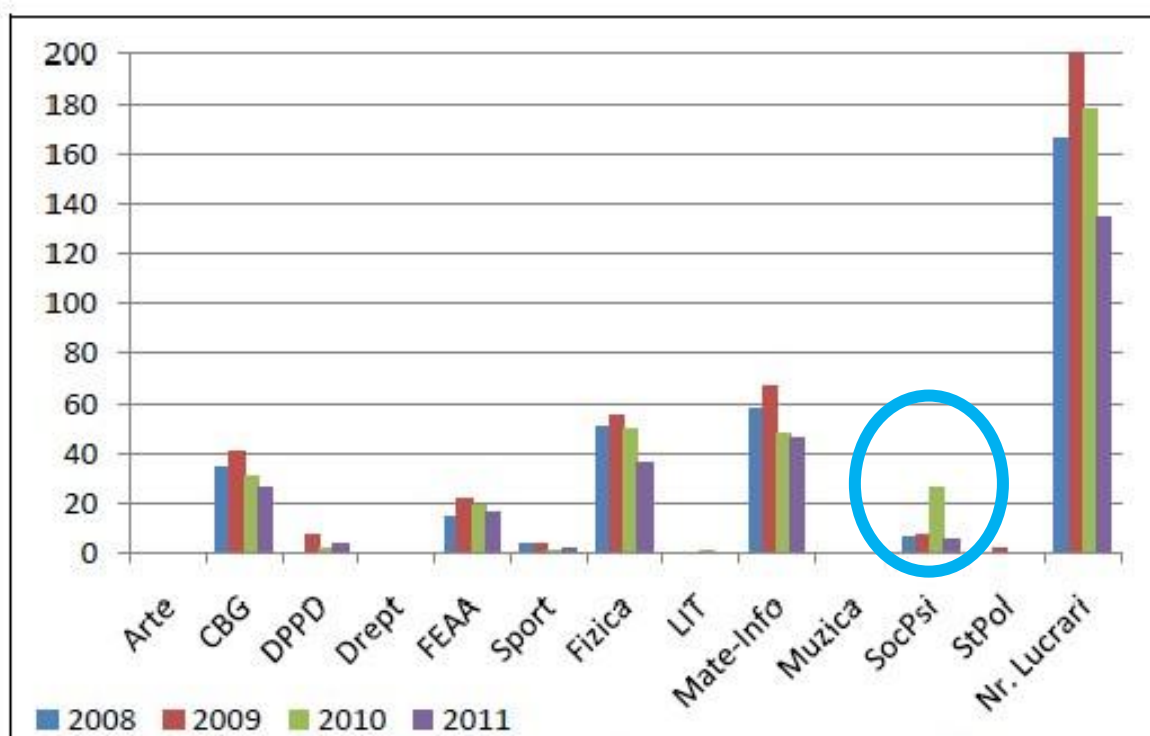


Figura 4.3. Repartiția producției de articole ISI publicate pe facultăți în cadrul UVT (sursa ISI Web of Knowledge)

(Sursa: Raportul Senatului UVT 2008-2012)

- Sigur, ne aflăm la începutul procesului de afirmare, dar tendința este vădită și trebuie consolidată.
- Tendința este și mai pregnantă dacă luăm ca referință anul 2010, al celei mai bune productivități științifice din UVT, și părăsim abordarea strict extensivă, și urmărim indicatorul nr. articole ISI/nr. titulari, în care facultatea noastră se situează pe locul 4 în UVT, după domeniile ”științelor exacte”:

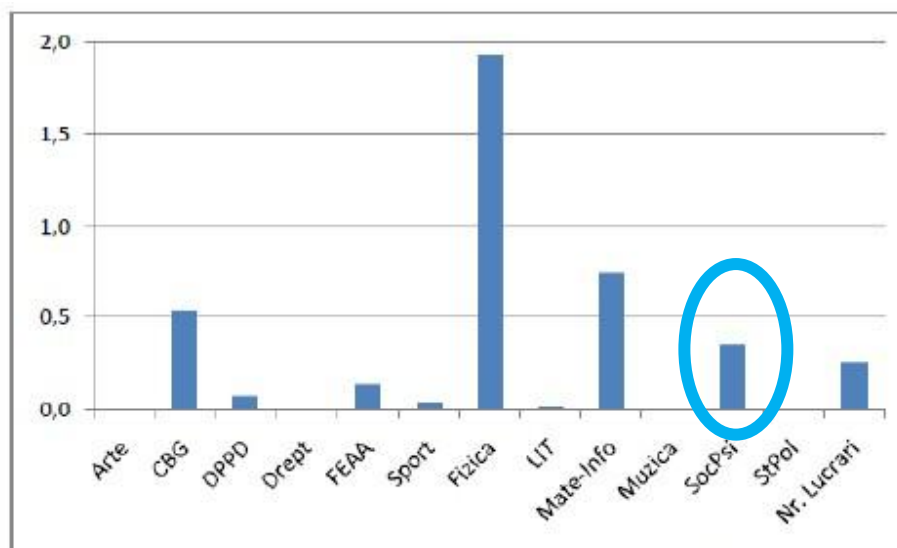


Figura 4.5. Productivitatea realizării de articole ISI (nr. articole ISI publicate 2010/nr. cadre didactice angajate permanent) la facultățile din UVT.

(Sursa: Raportul Senatului UVT 2008-2012)

- Dacă este să ne situăm în interiorul facultății, distribuția scorurilor relative de influență cumulate (ISI) este următoarea, acest factor jucînd de asemenea un rol decisiv în calcularea scorului agregat final:

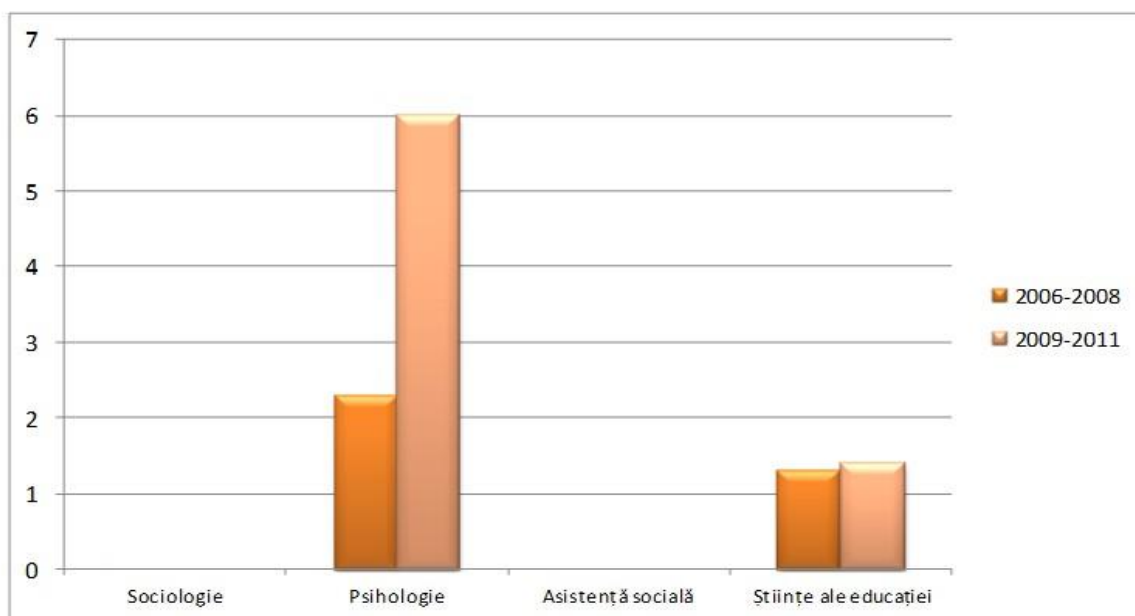


Fig. Starea de fapt în privința cercetării – indicatorul scor relativ de influență cumulat

## Opțiuni manageriale

- Principala noastră opțiune în acest registru o constituie obținerea performanțelor în cercetare, văzută ca o *prioritate strategică* și oferirea unui *suport instituțional* pentru *creșterea impactului, relevanței și vizibilității internaționale* a rezultatelor sale – prin sincronizarea cu activitățile *Consiliului Științific* și ale *Departamentului de Accesare și Implementare a Proiectelor*, care se vor realiza la nivelul UVT în perioada imediat următoare.

- În cazul câștigării unor granturi de cercetare, voi susține reconfigurarea, pe baza prevederilor legale în vigoare, a compoziției posturilor din statele de funcțiuni, cu introducerea unor *ore convenționale alocate cercetării*, alături de orele convenționale didactice;

- Se impune *generalizarea unor bune practici* pentru promovarea cercetării din facultate, precum inițiativa Departamentului de Psihologie de a introduce o competiție de *granturi interne* destinate tinerelor cadre didactice din fonduri proprii, condiționate de generarea unor output-uri vizibile (publicarea rezultatelor în reviste relevante).

- Atribuirea gradatiilor de merit pe baza unei *grile de evaluare asumată de către facultate, în care ponderea activității de cercetare este dominantă*.

- Un rol deosebit pentru consolidarea imaginii pozitive a facultății îl joacă ansamblul evenimentelor științifice în care acesta este implicată. Facultatea, prin conducerea ei executivă, *va acorda suport logistic* – în limitele bugetului disponibil – *tuturor evenimentelor științifice de impact*, îndeosebi celor cu rezonanță internațională.

- Vom *reiniția dezbaterile științifice în departamente, golindu-le de orice substrat formal*, urmînd ca de 2-3 ori / semestru să analizăm, într-o manieră stimulativă și constructivă, cele mai recente interese de cercetare, precum și stadiul în care se află proiectele *tuturor* colegilor, căutînd și căile prin care să coagulăm echipe noi, pornind de la ideile deja partajate în acest context.

- Din perspectiva dinamicii organizaționale se impune ca esențială *dobîndirea statutului de școală doctorală în Psihologie* și a *școlii doctorale în Științe ale educației*, precum și *consolidarea școlii doctorale în Sociologie (care să acopere domeniile Asistenței sociale și Sociologiei)*, căci numai astfel vom avea structurat tot ciclul Bologna de formare universitară în domeniu și vom putea dezvolta efectiv activitate de cercetare. Pentru realizarea acestui deziderat, trebuie demarate și finalizate procedurile de abilitare pentru colegii care satisfac cerințele din OM nr. 535/28.VII.2011 și reconfigurarea rapidă a

dosarului de acreditare la domeniul Psihologie, pentru a obține fie la începutul anului 2012-2013 (dificil, datorită calendarului strâns impus de procedura de abilitare), fie la începutul anului 2013-2014 (mai realist) dreptul de a organiza școală doctorală în Psihologie. Totodată, într-un orizont de timp de 4 ani, un demers similar poate fi demarat în domeniul Științe ale educației (termen de realizare 2015-2016), avînd în vedere potențialul semnificativ al colegilor din această zonă disciplinară, condiționat de clasarea lor în categoria de excelență (tip A), care să le îngăduie formal depunerea dosarului specific. De aceea, o atenție specială trebuie acordată sprijinirii tuturor departamentelor pentru lansarea demersurilor administrative în vederea conservării/obținerii acestui drept, în paralel cu acordarea unui suport important pentru creșterea scorurilor corespondente în ierarhizarea pe domenii. În cadrul Școlii doctorale în sociologie, se cuvine regîndită structura acesteia, prin sprijinirea colegilor din cele două departamente (Sociologie, Asistență socială) să obțină cît mai grabnic abilitarea, împreună cu – eventuala – cooptare a unor cadre didactice externe UVT, care au probat o performanță semnificativă în domeniu și care îndeplinesc/au îndeplinit condițiile de abilitare.

- Programul școlilor doctorale va viza atragerea celor mai buni absolvenți pe care i-am avut și va fi alcătuit pe principiul *exigenței superlative, simplității și funcționalității*, vizînd configurarea abilităților de cercetare avansată.
- Voi susține (îndeosebi pentru pozițiile de conferențiar și profesor) promovările didactice punînd un accent aparte pe activitatea de cercetare, care deține, de altfel, o pondere majoritară în cadrul noilor standarde.

### **Rezultate așteptate / termene de implementare**

- Dublarea numărului de publicații ISI, cu factor de impact stabilit, realizate de către membrii facultății în perioada 2012-2016, față de perioada 2008-2012 (evaluări anuale și finale, în 2016).
- Dublarea scorului relativ de influență cumulat de către membrii facultății în perioada 2012-2016, față de perioada 2008-2012. Trebuie să ne asumăm faptul că si *ceilalți vor crește*, și nu este suficient să sporim rezultatele obținute pe criterii scientometrice în raport cu noi înșine, ci și să evoluăm într-un ritm suficient de accelerat în raport cu ceilalți competitori, pentru a fi performanți pe piața educațională de elită din România (evaluări anuale și finale, în 2016).

- Dublarea numărului de cărți / capitole în cărți de specialitate publicate la edituri de ”prestigiu internațional” (evaluări anuale și finale, în 2016).
- Dublarea numărului de granturi de cercetare naționale (CNCS, ANCS) și internaționale (FP7, FP8, ESF, ECRP) câștigate de către colegii din facultate în noul mandat față de cel precedent (2016 față de 2012).
- Lărgirea bazei de indexare internațională pentru revistele BDI din facultate - *Revista de Științe ale Educației (Journal of Educational Sciences)*, *Copiii de azi sunt părinții de mâine* și *Revista de Informatică Socială (Journal of Social Informatics)* (termen: permanent)
- și dobândirea acestei calități de reviste indexate BDI de către *Revista de Psihologie Aplicată (Romanian Journal of Applied Psychology)* (se vizează indexarea PsycINFO) (termen: 2013) și a *Analelor Universității de Vest – seria Sociologie, Psihologie, Pedagogie, Asistență socială* (se urmărește indexarea în baze de date de tip EBSCO) (termen: 2016).
- Dobândirea, pînă la finalul mandatului (2016), a calității de program ierarhizat în categoria A pentru cel puțin încă un domeniu arondat facultății, alături de domeniul Psihologie, după cum nici unul dintre domeniile facultății să nu ”retrogradeze” într-o categorie inferioară celeia în care se află în prezent (termen: permanent).
- Consolidarea Școlii doctorale de Sociologie (permanent) și recunoașterea formală a Școlii doctorale de Psihologie (termen: 2013-2014) și Științe ale Educației (termen: 2015-2016).

## 2. Procesul educațional

### Obiectiv:

**O2** - *Creșterea continuă a calității procesului didactic și a relevanței acestuia pentru societate.*

### ”Starea de fapt”

- În privința planurilor de învățămînt de la nivel de licență, apreciez că s-a realizat, în general, un echilibru de structură și conținut, cu respectarea condițiilor ARACIS, în privința numărului de ore didactice (licență - aproximativ 20 ore / săptămîină, cu variații/specializări, în funcție de standardele specifice ARACIS, master – aproximativ 12-16 ore / săptămîină) și a listei de discipline impuse, conservînd, totodată, acele cîteva inițiative curriculare care ne conferă o notă de originalitate și specificitate. Planurile de învățămînt actuale sunt rezultatul

unui lung proces (7-8 ani) de adaptare la cerințele ARACIS, precum și la propriile competențe din facultate, fiind expresia unei negocieri echilibrate cu toți cei implicați în buna derulare a procesului de învățământ (cadre didactice din departament, decanat, rectorat, instanțe centrale).

### **Opțiuni manageriale**

- Cu toate acestea, întrucât mai există tendința de fărâmițare și de dispersare a planurilor de învățământ, va trebui să *regândim cantitativ și calitativ structura* acestora, în cadrele standardelor existente, pentru a pune accent pe formarea de competențe (în dauna transmiterii de informații) și pe realizarea unor structuri a planurilor mai suple și mai funcționale.

- Principalele atribute ale unui plan de învățământ bun și eficient sunt *stabilitatea și predictibilitatea* sa, ceea ce asigură o sporire a competenței și motivației didactice și de cercetare pe o anumită arie tematică, pe măsura avansării în timp, precum și calitatea sa de a fi construit în jurul unui ansamblu de obiective și competențe limpede precizate pentru fiecare ciclu de studiu (precum cele reieșite din legea 1/2011). Desigur, planul de învățământ, odată reformulat, ar fi necesar să prezinte și o *flexibilitate moderată*, capabilă să integreze toate noile tendințe din domeniu și să se adapteze din mers la noile exigențe legate de procesul reacreditării programelor de studii. De aceea, consider că o comisie de curriculum care să analizeze oportunitatea reconfigurării planurilor de învățământ și examineze eventualele suprapuneri tematice și repetiții conceptuale s-ar cuveni să parcurgă conținuturile pe care le furnizăm la toate specializările și să propună o *reformare cantitativă și calitativă* a planurilor, asigurându-se o coerență structurală atât pe orizontală, cât și pe verticală (licență, master) a acestora, până la sfârșitul semestrului al doilea al anului universitar 2011-2012. Aceste propuneri vor fi înaintate departamentelor, urmînd ca în urma dezbaterilor finale (inițial în Consiliul departamentului, și mai apoi în ședința de departament) să fie însușite de toate specializările până la începutul anului universitar 2012-2013.

- Planurile de învățământ de la ciclul de master (profesional) se impun a fi construite în funcție de un spectru bine precizat de *abilități și competențe* cu care va fi înzestrat viitorul absolvent, *în raport cu cerințele pieței muncii* și calificările solicitate de aceasta.

- Se va introduce posibilitatea de alegere a unor discipline din planurile de învățământ ale altor specializări din cadrul facultății sau de la alte facultăți, care sunt relevante formării în profesie, oferind posibilitatea studenților de a opta pentru *trasee curriculare personalizate*.

- Este important să extindem *aplicarea noilor tehnologii didactice*, pe noile platforme de comunicare (precum cele de tip *e-learning*), și vom susține introducerea stagiilor de formare de tip *life long learning*.
- Se va introduce posibilitatea de alegere a unor discipline din planurile de învățământ ale altor specializări din cadrul facultății sau de la alte facultăți, care sunt relevante formării în profesie, oferind posibilitatea studenților de a opta pentru trasee curriculare personalizate.
- Universitatea este sau trebuie să devină o comunitate a celor care învață, deopotrivă studenți și cadre didactice. Împreună cu echipa pe care o voi coordona, vom acționa pentru asigurarea unui *act didactic de calitate*, susținând instituțional orice acțiune care vizează calitatea cadrelor didactice (atât a pregătirii lor din punctul de vedere al specialității, dar și a competențelor psihopedagogice), precum și calitatea mediului de învățare, îmbunătățirea procesului de învățare, prin facilitarea învățării. Vom încuraja, totodată, promovarea interogării și învățării bazate pe colaborare, prin creșterea interacțiunilor între cadre didactice și studenți.
- Comisia de curriculum a Consiliului facultății, în colaborare cu un prodecan de resort, *va monitoriza și consilia calitatea actului didactic*, atât în registrul activității de proiectare didactică, de desfășurare și evaluare a activității didactice, în vederea proiectării centrate pe competențe. Totodată, vom stimula utilizarea unor strategii didactice variate, selectarea unor conținuturi relevante și oportune, precum și îmbunătățirea permanentă a activității didactice printr-un feedback realist și constructiv. În acest scop vom realiza workshop-uri specifice și sesiuni de formare, inclusiv în cadrul unor școli de vară ale facultății - care vor prelua modelul generos al școlilor de vară de la Buziaș -, în care îmbunătățirea calității proceselor de învățare, precum și a dezvoltării profesionale în registrul didactic va ocupa un loc de prim-plan.
- Reprezentând resurse informative de maximă importanță în buna derulare a procesului didactic, publicațiile de specialitate ale colegilor (manuale, cursuri, caiete de aplicații) vor trebui, în continuare, să fie sprijinite - inclusiv cu suportul material al facultății, din fondurile specifice rezervate – pentru *aparitiții în condiții editoriale foarte bune, precumpănitor la Editura Universității de Vest*. În acest scop, la începutul fiecărui an universitar, cadrele didactice care au pregătite manuscrise care acoperă aria tematică din planurile de învățământ de la cele trei nivele de studii vor solicita formal, cu avizul unui referent de specialitate, publicarea lucrării, iar graficul de editare va fi stabilit de comun acord în departamente, în raport cu disponibilitățile tehnice ale EUVT.



- În sfârșit, *opțiunea care mi-o asum recuză managementului urgențelor*, în care *se spune ceea ce vor să audă* cei care refuză schimbarea pe criterii calitative, de performanță, și în care *se face ceea ce pare* că ne menține într-un confort instituțional și personal. Astfel, voi promova un *management centrat pe obiective și pe proces*, în care *adevărul este dezvăluit cu orice preț* și în care *se face efectiv ceea ce se impune* pentru asigurarea dezvoltării instituționale, chiar dacă o asemenea abordare presupune costuri de etapă, căci doar astfel se poate reconfigura performant întregul. Bunăoară, este foarte important pentru UVT, ca și universitate comprehensivă, să mențină în cadrul specializărilor sale o serie de oferte educative care îi cultivă diversitatea, anvergura și deschiderea, precum – în cazul facultății noastre – Pedagogia și Antropologia. Dar orice înțelegere – care presupune, în termeni contractuali – un acord de suport între limite și responsabilități reciproce (între departamente, între departamente și facultate, între facultate și universitate) impune, totodată, și nevoia de regândire în sensul optimizării și eficientizării programelor de studii care au caracterul unor ”investiții strategice”. Altfel spus, orice ”investiție strategică” (precum cea a Antropologiei) merită susținută hotărât, dar nu cu ”orice preț”, sau mai bine zis, nu merită susținută chiar și cu prețul nereformării sale, exprimată prin dinamica unor indicatori măsurabili (performanță științifică în acea arie de specializare a cadrelor didactice arondate programului de studii, buget, număr de studenți, grad de susținere de către departamentul ”părinte” al specializării). În consecință, voi solicita un program de reformare a ofertei educative a programelor de studii care au suportul facultății pe considerente strategice, prin intermediul indicatorilor enunțați, urmînd ca departamentele care le gestionează, împreună cu conducerea executivă și cu Consiliul facultății să propună un plan de măsuri care să producă efecte vizibile de remediere a situației. Dacă în termen de 2 ani nu se vor putea semnală ameliorări vizibile, după consumarea acestui răgaz, se va pune în discuție oportunitatea continuării susținerii aceluia program și se vor explora soluții alternative (de exemplu, prin realizarea unor colective de cercetare – arondate facultății sau universității, pe criterii de agregare interdisciplinară – care să îngăduie normarea unor ore de cercetare ca și ore convenționale în statele de funcțiuni pentru posturile corespondente).

- Pornind de la acest principiu, voi propune *realizarea anuală a unui bilanț asupra performanței și calității fiecărui program de studiu*, pe baza indicatorilor de calitate conveniți în Consiliul facultății și în acord cu standardele de calitate și eficiență recunoscute la nivel național pentru învățămîntul superior, însoțite de propuneri concrete pentru îmbunătățirea performanțelor și calității în anul universitar ulterior.

- Doresc să accentuez că *nu sunt adeptul abordării exclusiv antreprenoriale a universității*, căci valorile și cunoașterea promovate de spațiul academic nu intră în canoanele rigide ale unei pretinse contabilități axiologice. Pledez pentru un învățământ care să discearnă și să cumpănească chibzuit între modelul humboldtian și cel antreprenorial, ajutând actorii actului pedagogic să descopere *împreună* un *sens* întregitor, care să rînduiască biografiile individuale și solidaritățile comunitare.

### **Rezultate așteptate / termene de implementare**

- Reconfigurarea mai funcțională a planurilor de învățământ, prin eliminarea redundanțelor, suprapunerilor tematice și a dozării mai raționale a creditelor/disciplină (termen: începutul anului universitar 2012-2013 și în continuare)

- Introducerea în planurile de învățământ a unui corp de discipline care furnizează un set de competențe transversale, în proporție de minimum 10% (termen: începutul anului universitar 2013-2014 și în continuare).

- Sporirea caracterului aplicativ al disciplinelor incluse în planurile de învățământ, la nivel de licență și master, estimat prin ponderea sarcinilor de evaluare cu caracter practic, operațional (pentru cel puțin 50% din sarcini) (termen: începutul anului universitar 2012-2013 și în continuare).

- Crearea unui masterat de cercetare (termen: 2013-2014) și a unui masterat didactic (termen: 2013-2014) în cadrul ofertei educaționale a facultății.

- Generalizarea extinderii platformei didactice informatice, pe suport digital, prin valorificarea resurselor furnizate de către proiectele din fonduri structurale supervizate de către colegii de la Departamentele de Psihologie și Științe ale educației (termen: începând cu anul 2012-2013 și updatat constant).

- Realizarea în facultate, cu suportul logistic al acesteia și al UVT, a unor programe de formare de tipul *life long learning*, sub coordonarea Institutului Român de Educație a Adulților (IREA) (din 2012-2013).

### 3. Studenții

#### Obiectiv:

**O3** – Dezvoltarea profesională și personală a studenților noștri, care să fie însoțită de o integrare socială și economică adecvată.

#### ”Starea de fapt”

- Ultimii ani atestă prezența unei tendințe care ilustrează o diminuare semnificativă generală, la toate specializările, a înmatriculărilor la nivel de licență și master. Situația în facultatea noastră este redată mai jos, cu o reducere în intervalul 2008-2012 de 30.49% la licență și de 23.42% la master:

Situația programelor de studii la ciclul de studii universitare de licență în anii universitari 2008-2009, 2009-2010, 2010-2011 și 2011-2012

Nr. crt.	Facultatea/an universitar		nr. programe	forma		forma de învățământ			nr. Credite		limba de studiu				Studenții înmatriculați	
				acreditate	autorizate de funcționare provizorie	IF	IFR	ID	180	240	ro	en	fr	ger		
	A	B	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
10	Sociologie și Psihologie		2008/2009	8	6	2	7	0	1	8	0	8	0	0	0	2.050
			2009/2010	8	7	1	7	0	1	8	0	8	0	0	0	1.810
			2010/2011	8	7	1	7	0	1	8	0	8	0	0	0	1.622
			2011/2012	9	7	2	8	0	1	9	0	9	0	0	0	1.425

(Sursa: Raportul Senatului UVT 2008-2012)

Situația programelor de studii universitare de masterat și a numărului de studenți înmatriculați în anii univ. 2008-2009, 2009-2010, 2010-2011, 2011-2012

Nr. crt.	Facultatea	An universitar	Nr. programe	Forma de învățământ	Nr. Credite	Limba de studiu				Studenții înmatriculați	
						ro	en	fr	ger		
	A	B	1	2	3	4	5	6	7	8	
10	Sociologie și Psihologie		2008/2009	19	IF	120	19	0	0	0	931
			2009/2010	20	IF	120	19	1	0	0	935
			2010/2011	20	IF	120	19	1	0	0	735
			2011/2012	20	IF	120	19	1	0	0	713

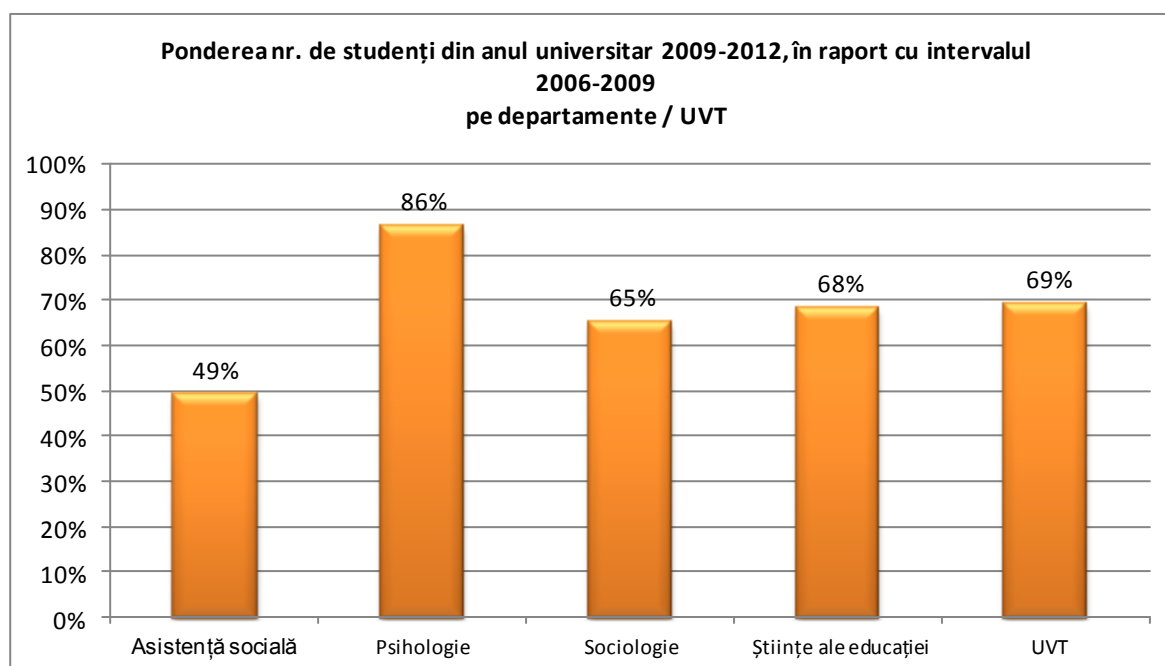
(Sursa: Raportul Senatului UVT 2008-2012)

- Cu toate acestea, în mod constant, facultatea noastră rămâne pe locul 2 în UVT după numărul de studenți înmatriculați, așa cum se poate observa în tabelul următor:

**Numărul total al studenților UVT, pe facultăți și pe ani universitari, ponderea acestora în total și locul ierarhic al facultăților în funcție de numărul studenților**

Nr. și %

Nr. crt.	Fac.	Licență+Masterat+Doctorat				Pondere				Locul ierarhic în funcție de pondere			
		2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011
1	FAD	1.213	1.261	942	934	5,07	5,87	4,82	5,50	7	6	8	7
2	FCBG	1.002	1.029	958	887	4,19	4,79	4,90	5,22	8	8	7	8
3	FDA	2.018	2.147	2.243	2.138	8,43	9,99	11,47	12,59	5	4	3	3
4	FEAA	9.079	7.194	6.429	5216	37,94	33,47	32,88	30,71	1	1	1	1
5	FEFS	778	817	834	714	3,25	3,80	4,27	4,20	9	9	9	9
6	FF	310	317	309	300	1,30	1,47	1,58	1,77	10	10	11	11
7	FLIT	2.409	2.473	2.149	1973	10,07	11,51	10,99	11,62	3	3	4	4
8	FM	310	316	323	316	1,30	1,47	1,65	1,86	11	11	10	10
9	FMI	1.630	1.222	1.130	949	6,81	5,69	5,78	5,59	6	7	6	6
10	FSP	2.981	2.753	2.393	2175	12,46	12,81	12,24	12,81	2	2	2	2
11	FSPFSC	2.201	1.965	1.844	1.381	9,20	9,14	9,43	8,13	4	5	5	5
	<b>Total</b>	23931	21494	19554	16983	100	100	100	100	-	-	-	-



(Sursa: Raportul Senatului UVT 2008-2012)

Fig. Ponderea numărului de studenți/departament/UVT din 2009-2012/2006-2009

- Se observă că 2 departamente (Sociologie, Științe ale educației) au cunoscut o diminuare similară cu cea înregistrată la nivelul UVT, Asistența socială și-a înjumătățit

practic numărul de înmatriculări (datorită îndeosebi renunțării, cel puțin pentru moment, la forma de ID), iar Psihologia, deși și-a diminuat numărul de studenți, a rămas pe mai departe o specializare căutată mai intens decât media UVT.

### **Opțiuni manageriale**

- Este limpede că *nu putem forța dinamica demografică*, și oricât am crește atractivitatea programelor de studii, în cifre absolute nu vom mai putea avea același număr de studenți ca în anii 2006-2009. De aceea, se impune să ne reorientăm înspre *calitatea actului didactic și către o politică de personal realistă*, care trebuie dimensionată în funcție de noile ”intrări” în sistem.

- De maximă importanță va fi *evaluarea continuă a profesorilor de către studenți*, prin intermediul unui instrument supervizat de către un grup de experți din facultate, care alcătuiesc Comisia de management al calității, iar rezultatele evaluării vor sta la baza unei informări transparente și operative a fiecărui cadru didactic (realizată de către directorul de departament), în vederea îmbunătățirii cursurilor și seminariilor din planul de învățământ. Voi acționa pentru realizarea unei dezbateri anuale privitoare la căile de ameliorare a comunicării profesor-student și a performanței didactice a profesorilor.

- Fiecare cadru didactic va stabili un *orar precis*, non-formal, afișat public (fizic și online), al întâlnirilor cu studenții, în vederea oferirii unui suport pentru activitățile de învățare și cercetare a acestora, precum și o consiliere specifică.

- Conducerea executivă va iniția, sub coordonarea unui prodecan de resort, un sistem de mentorat de inducție pentru cadre didactice tinere sau de *peer mentoring*, respectiv va introduce programe de tutoriat și mentorat pentru studenți.

- *Centrul de Consilierea Profesională și Orientare a Carierei (CCPOC)*, ca centru resursă ce urmărește *politica de asigurare și îmbunătățire continuă a calității* învățământului din UVT, va primi sprijinul logistic și de competențe a membrilor facultății, încercând o progresivă autonomizare financiară prin dobândirea unor proiecte din surse independente. Focalizat îndeosebi pe relația cu studentul și pe dezvoltarea personală a acestuia, CCPOC-ul va putea deveni în următorii 3-4 ani și un centru-interfață deopotrivă pentru raportul studenți-universitate, dar și pentru raportul mediu academic-societate civilă, oferind o vizibilitate publică superioară facultății noastre.

- *Centrul de Consiliere Psihopedagogică și Integrare educațională (CAPIE)* va acorda asistența specifică studenților cu cerințe educative speciale, primind sprijinul facultății.

Astfel, atât CCPOC, cât și CAPIE vor putea funcționa eficient cu ajutorul unor colegi de la Departamentele de Psihologie și Științe ale educației, care vor avea alocate un număr de ore cu această destinație pentru derularea activităților în cadrul centrelor respective, în locul altor tipuri de activități prevăzute în fișa postului.

- De asemenea, este foarte important să articulăm ancorele identitare care sunt generatoare de *loialitate și fidelitate instituțională*, deopotrivă pentru cadre didactice și studenți, implicându-i împreună nu doar în procesul didactic sau în activitatea de cercetare, ci și în cadrul unor activități extracurriculare.

- Optez pentru un *învățământ centrat pe student, îndeosebi la nivel de licență*, și parțial master (îndeosebi la cele de profesional și didactic), dar și pentru un *învățământ centrat pe adîncirea actului de cunoaștere și pe cultivarea relației peripatetice (la masterul de cercetare și la doctorat)*.

- În sfîrșit, *crezul meu* legat de *rostul nostru în "școală"* susține că dincolo de "conjuncturile", "criteriile", "standardele", „procedurile”, "ierarhizările" "reformei", care sugerează că principala noastră menire este cea de "cercetător" (dacă se poate, de "elită") și înțelegînd că trebuie să dăm „cezarului ceea ce este al cezarului”, înțeleg deopotrivă că *singurul lucru sigur care rămîne este ceea ce reușim – sau nu – să sădim în tinerii pe care îi avem în față*, miracolul întîlnirii cu ei, capacitatea noastră de a-i modela în a deveni, desigur, buni *specialiști*, dar mai important decît atît, de a deveni *intelectuali*, și, peste toate, de a deveni *oameni*.

### **Rezultate așteptate / termene de implementare**

- Fluidizarea comunicării didactice profesor-student prin intermediul platformei informatice furnizată de către proiectul "*Competențele absolvenților și nevoile angajatorilor. O cercetare acțiune pentru integrarea pe piața muncii*" (ID 28335) – POS DRU, prin includerea tuturor studenților și a cel puțin 80% din cadrele didactice pe platforma informatică, și completarea acesteia cu documentele corespondente necesare pentru buna derulare a activităților didactice - la începutul anului universitar 2012-2013 (și adusă la zi permanent).

- Promovarea unor activități extracurriculare care să devină instituționalizate, adresate *tuturor* studenților din facultate (de tipul Serilor *PsyCult*; a zilelor *PsyVest*) – cel puțin un eveniment extracurricular de acest gen/săptămîină (permanent)

- Creșterea cu 20% a scorurilor medii de evaluare a cadrelor didactice de către studenți la finalul mandatului față de perioada de început (evaluare semestrială, bilanț anual).
- Ponderea absolvenților facultății pe piața muncii trebuie să fie mai ridicată decât cea din rapoartele Agenției Naționale pentru Ocuparea Forței de Muncă, corespunzătoare ratelor de angajabilitate pentru absolvenții care provin din alte rute de specializare, și mai ridicată decât standardul specific ARACIS solicitat în dosarele de evaluare a programelor de studii ("peste 40% dintre absolvenții ultimelor trei serii de absolvenți sunt încadrați cu contract de muncă legal pe posturi corespunzătoare specializării obținute") (din 2012-2013, urmată de o verificare anuală).

#### 4. Politica de resurse umane

##### Obiectiv:

**O4** – Dezvoltarea profesională și personală a cadrelor didactice din facultate, în vederea împlinirii vocației de dascăl și cercetător.

##### "Starea de fapt"

- Dinamica personalului didactic din facultate este expresivă în a dovedi evoluția relativ echilibrată a departamentelor, așa cum reiese din figura de mai jos:

SITUAȚIA POSTURILOR DIDACTICE ȘI A PERSONALULUI DIDACTIC – Facultatea de Sociologie și Psihologie ANII UNIVERSITARI 2008/2009, 2009/2010, 2010/2011, 2011/2012

Nr. crt.	Facultatea de	Anul univ.	Nr. de posturi nomate	PROFESOR				CONFERENȚIAR				LECTOR / Ș.L.				ASISTENT				PREPARATOR				TOTAL Post. ocup.	TOTAL Post. vac.	Grad de ocupare
				Post	Pond. în total	Oc.	Vac.	Post	Pond. în total	Oc.	Vac.	Post	Pond. în total	Oc.	Vac.	Post	Pond. în total	Oc.	Vac.	Post	Pond. în total	Oc.	Vac.			
10	Sociologie și Psihologie	2008/2009	200	21	10,5	6	15	61	30,50	21	40	72	36,00	29	43	35	17,50	18	17	11	5,50	4	7	78	122	39,00
		2009/2010	192	13	6,771	10	3	48	25,00	19	29	92	47,92	27	65	31	16,1	17	14	8	4,17	7	1	80	112	41,67
		2010/2011	171	12	7,02	8	4	39	22,81	19	20	81	47,37	25	56	34	19,88	19	15	5	2,92	5	0	76	95	44,44
		2011/2012	136	11	7,971	8	3	31	22,46	19	12	69	50,00	23	46	22	15,94	20	2	5	3,62	5	0	75	63	54,35

(Sursa: Raportul Senatului UVT 2008-2012)

- Se constată o diminuare foarte importantă a numărului total de posturi (32 %), similară cu reducerea numărului de studenți. Se sugerează că între cele două variabile există o legătură puternică, și orice politică de personal articulată pe criterii "clasice" (în care sursa

principală de venituri provine de la studenți, prin alocările bugetare corespondente și prin taxe) nu poate ocoli această logică.

### **Opțiuni manageriale**

- Toată această paradigmă, însă, se va schimba radical, întrucât noua politică de finanțare nu va mai fi, de la nivel de minister (prin CNFIS) pe student, ca și pînă acum, ci pe formație de studiu, și nu se va distribui pașal, ci în funcție de ierarhizarea programului de studiu pe domeniu. În consecință este vitală redobîndirea unei poziții superioare în ierarhie pentru cît mai multe programe, ca sursă suplimentară de finanțare a departamentelor.

- În aceste conjuncturi, voi pleda pentru o *politică de personal prudentă*, care să limiteze noile sosiri în facultate numai la cazurile excepționale și la zonele disciplinare rămase neacoperite. Consider că *stadiul de dezvoltare organizațională extensivă s-a încheiat*, iar structura facultății *nu* mai poate prelua *numeroase* noi posturi didactice de titulari, fără riscul unor dezechilibre majore, cu atît mai mult cu cît suntem confrunțați cu o serie de cohorte demografice foarte scăzute de absolvenți de liceu, ceea ce se va răsfrînge în numărul diminuat de ore convenționale din statele de funcțiuni. Mai mult, o dată cu dobîndirea statutului de școli doctorale și pentru alte domenii din facultatea noastră care nu au în prezent această calitate, se va putea valorifica, prin intermediul contractelor de studii doctorale, disponibilitatea legală a doctoranzilor de a realiza sarcini didactice, ceea ce va putea suplini considerabil nevoia de personal pentru orele de seminarizare/laboratoare (îndeosebi la Psihologie, dar și la Științe ale educației sau Asistență socială).

- Trebuie pus un *accent special pe o strategie intensivă de dezvoltare personală pentru colegii din facultate* (burse de cercetare doctorale și post-doctorale, stimularea angajării în proiecte majore de cercetare internațională, dobîndirea unor noi acreditări profesionale) și *se cuvin încurajate – exclusiv pe criterii de onestitate și excelență academică – promovările didactice cît mai rapide*, imediat ce conjuncturile din sistem și resursele financiare o permit, dar numai respectînd standardele de exigență impuse de noile normative legale. Doar astfel, piramida ierarhiei simbolice a gradelor didactice din facultate se va echilibra pe termen mediu (cu o reprezentare în ponderi relativ egale a posturilor didactice mari <profesori, conferențieri> și a celor medii și de bază <lectori, asistenți>). O asemenea dispunere structurală ar reprezenta un atu strategic în orice viitoare reevaluare a dosarului de reacreditare a programelor de studii din facultate, constituind totodată și un mecanism motivant pentru colegi. De asemenea, consider că cea mai profitabilă (deopotrivă didactic,



științific, dar și simbolic) atitudine față de colegii care depășesc vârsta convențională de pensionare și care au avut o contribuție hotărâtoare la crearea facultății și la creșterea prestigiului ei științific, o constituie continuarea colaborării cu aceștia ca și profesori asociați, adăugându-ne astfel sporul lor de prestigiu academic și experiență instituțională.

### **Rezultate așteptate / termene de implementare**

- Promovarea în cadrul concursurilor semestriale a tuturor colegilor care îndeplinesc standardele CNATDCU pentru poziția de conferențiar/profesor, și a celor de lector/asistent care îndeplinesc standardele din Regulamentul facultății/al UVT de promovare a personalului didactic, în acord cu resursele departamentelor/facultății și cu interesele strategice de dezvoltare ale acesteia (semestrial, 2012-2016).
- Dobândirea gradațiilor de merit pe baza unei competiții deschise și transparente, realizată printr-o grilă de evaluare unitară, asumată de către Consiliul facultății (care va fi finalizată și asumată formal pînă la începutul anului 2012-2013, în acord cu principiile strategice enunțate în acest program).
- Suport instituțional pentru participarea la stagii de formare continuă și dezvoltare personală (permanent).

## **5. Managementul și asigurarea calității**

### **Obiectiv:**

**O5** – *Operaționalizarea unui management non-formal, orientat spre performanță și asigurarea calității, pe baza unor indicatori cuantificabili.*

### **”Starea de fapt”**

- Deși procesul de implementare a principiilor TQM au fost introduse și în universitatea noastră, mai persistă încă deprinderea abordării strict formale a acestor mecanisme și proceduri, care sunt privite ca o corvoadă inutilă, tocmai pentru că sunt prezentate ca fiind impersonale și rigide.

### **Opțiuni manageriale**

- Toate procesele de evaluare (autoevaluarea, evaluarea intercolegială, evaluarea profesorilor de către studenți) se impun a fi realizate prin intermediul unei *metodologii clare, prin proceduri transparente*, iar estimările reușitei didactice și științifice se vor realiza prin raportarea la o serie de indicatori măsurabili, operaționali.
- *Restructurările programelor de studii* și eventualele noi propuneri de acreditare trebuie *corelate cu direcțiile planului strategic și operațional al facultății*, articulat pe baza principiilor enunțate în prezentul plan managerial, prin respectarea strictă a indicatorilor de calitate și eficiență (precum cei furnizați de standardele specifice ARACIS).
- Poziția mea în privința cazurilor de indisciplină va fi de *extremă intransigență*. Orice demers de dezvoltare în interiorul facultății nu poate porni decât de la premisa - asumată de toți ca elementară - conform căreia, în primul și în primul rând, în cadrul programului didactic, *trebuie ținute toate orele*, conform graficului. Absențele nemotivate de la activitatea didactică de bază, dacă vor fi identificate, vor atrage de la sine, în mod progresiv, sancțiunile legale prevăzute în L 1/2011, art. 312-315. De asemenea, voi manifesta o atitudine de maximă severitate față de tolerarea unor eventuale comportamente deviante în cadrul relației didactice, precum copiatul la examene, plagiatul sau favorizarea unor studenți în funcție de anumite interese personale. Încălări grave ale deontologiei profesionale, precum acceptarea unor forme de corupție (de genul „cumpărării” unor lucrări de licență), dacă vor fi probate, vor avea ca urmări sancțiunile administrative cele mai radicale, mergînd pînă inițierea demersurilor legale pentru desfacerea disciplinară a contractului de muncă.
- Voi demara procedurile necesare pentru achiziționarea unui *soft de detectare a plagiatului*, care va deveni operațional în analiza lucrărilor de licență / disertație / doctorat.

### **Rezultate așteptate / termene de implementare**

- Elaborarea unui sistem integrat de indicatori de evaluare a calității funcțional și non-formal, în acord cu cei realizați la nivel instituțional de către Departamentul de Management al Calității din UVT, care să fie monitorizați permanent de către un prodecan cu atribuții specifice (termen, începutul anului universitar 2012-2013 și permanent mai apoi).

## 6. Internaționalizarea

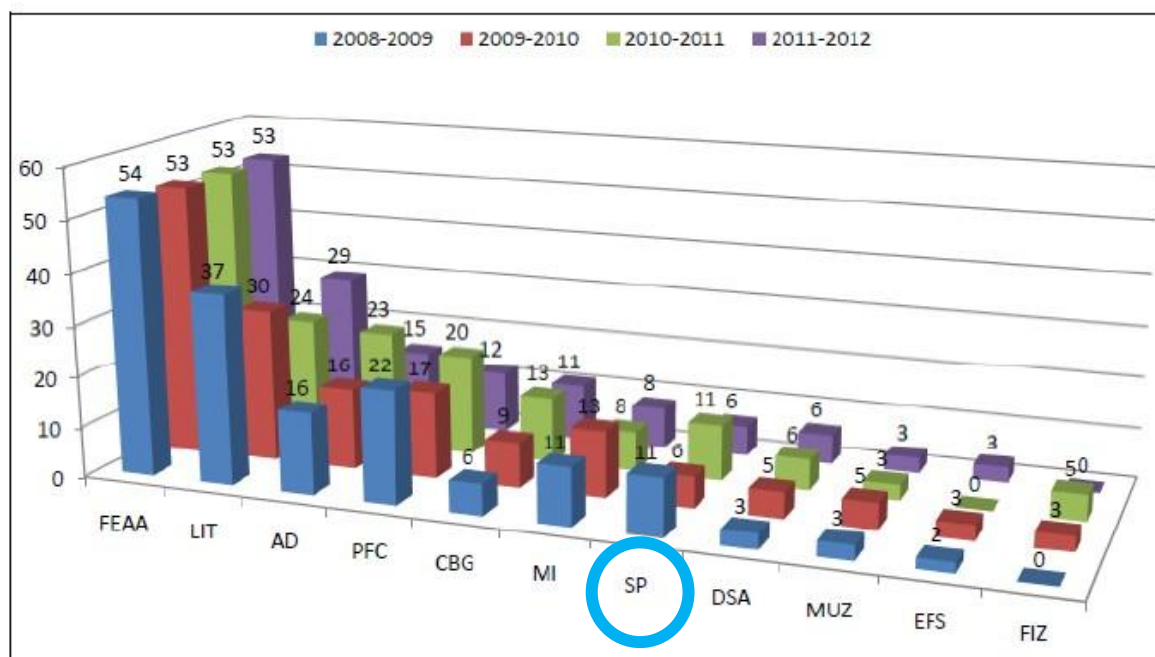
### Obiectiv:

**O6** – Deschiderea semnificativă (interpersonală și instituțională) către mediul academic occidental, prin sporirea numărului de acorduri de parteneriat și a mobilităților corespondente.

### ”Stare de fapt”

- Numărul acestor schimburi academice a fost relativ redus în cifre absolute, așa cum reiese în figurile următoare, facultatea noastră înregistrând însă, în cifre relative, comparativ cu alte facultăți, un număr mai ridicat de mobilități ale cadrelor didactice (ne aflăm chiar pe prima poziție la *in-going teaching staff*), precum și un număr considerabil de deplasări (înregistrate formal la Departamentul de Relații Internaționale).

Distribuția numărului de studenți selecționați de către fiecare facultate a UVT pentru a participa la programul Erasmus este prezentată în Figura 9.8:



(Sursa: Raportul Senatului UVT 2008-2012)

Distribuția **pe facultăți** a numărului de cadre didactice UVT care au realizat mobilitatea este prezentată în Figura 9.13 (mobilitățile pentru anul universitar 2011/2012 fiind în curs):

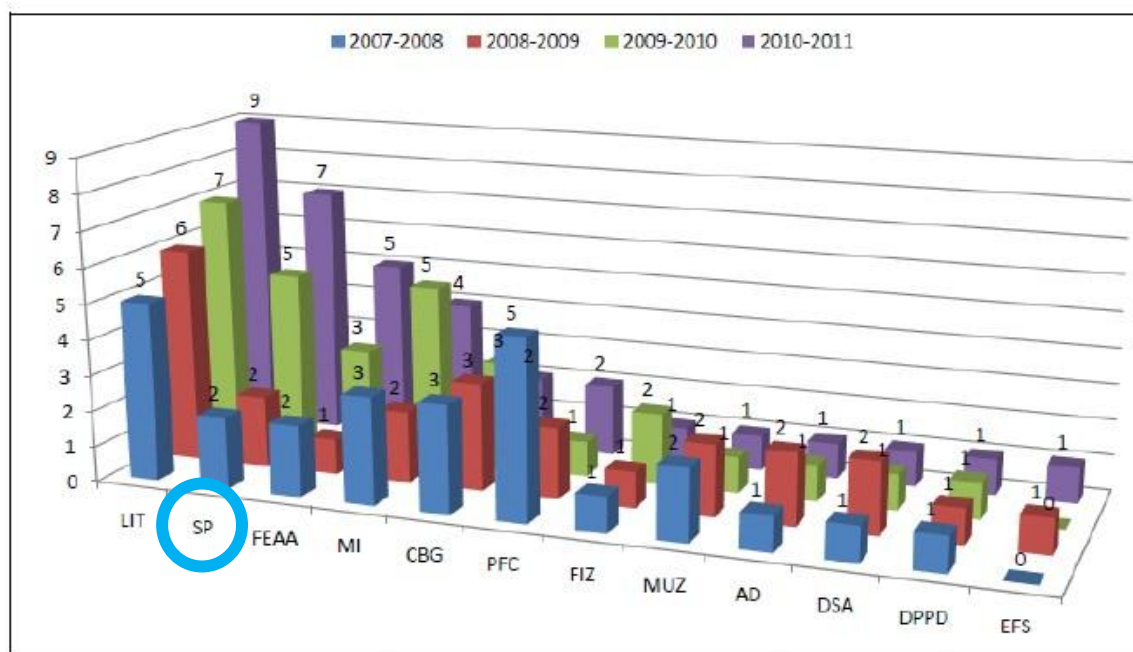


Figura 9.13. Nr. de cadre didactice care au realizat mobilitatea **pe facultăți**

(Sursa: Raportul Senatului UVT 2008-2012)

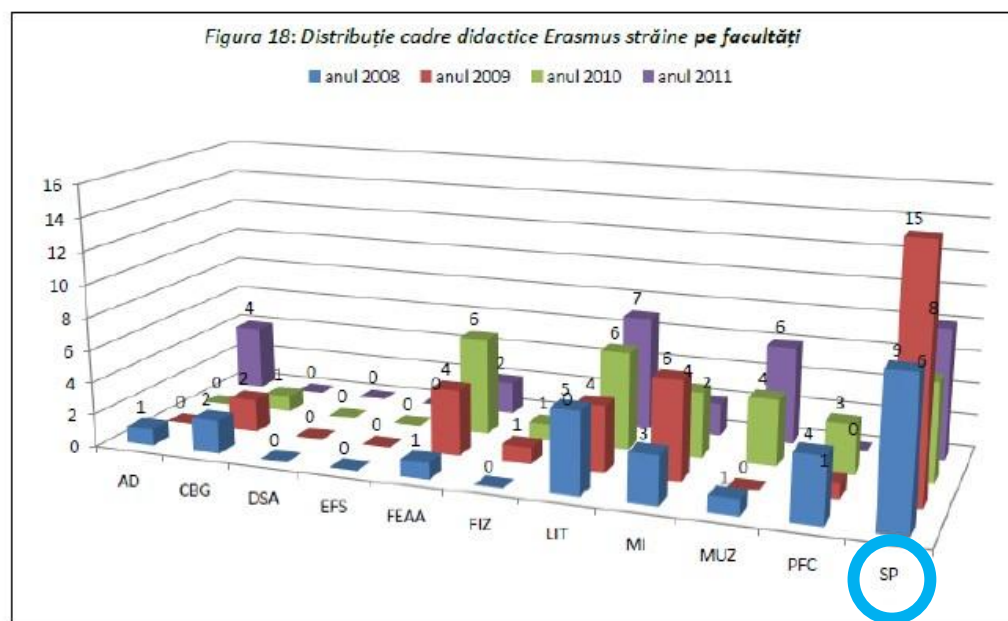


Figura 18: Distribuție cadre didactice Erasmus străine **pe facultăți**

(Sursa: Raportul Senatului UVT 2008-2012)

Situația globală a deplasărilor efectuate de personalul UVT (didactic + TESA) este prezentată în Tabelul nr. 9.14. Datele sunt sortate în ordinea descrescătoare a numărului total de deplasări pe fiecare facultate, pentru toată perioada analizată.

Tabelul nr. 9.14.

Facultatea	Anul 2008	Anul 2009	Anul 2010	Anul 2011	Total / fac
FEAA	77	101	118	163	459
FMI	68	66	77	81	292
FCBG	41	41	59	124	265
FSP	30	31	41	76	178
FLIT	54	30	42	50	176
FF	30	8	15	23	76
FDSA	10	7	18	32	67
FSPFSC	20	7	17	15	59
FM	13	13	8	22	56
FAD	3	1	24	3	31
FEFS	3	4	3	11	21
DPPD	8	3	0	4	15
TESA	12	4	36	31	83
<b>Total / an</b>	<b>369</b>	<b>316</b>	<b>458</b>	<b>635</b>	

(Sursa: Raportul Senatului UVT 2008-2012)

## Opțiuni manageriale

- Gălesc ca vitală *deschiderea facultății către colaborări cu centrele relevante de sociologie, asistență socială, științe ale educației și psihologie din Europa și SUA*, deopotrivă prin sistemul de mobilități (cadre didactice și studenți), cât și prin cooperarea instituțională (îndeosebi prin sincronizări de conținut și tehnologie didactică) și prin programe de studii realizate în limbi de circulație internațională, sincronizate cu curricula occidentală. Sugerez ca fiecare relație personală cu un centru universitar de prestigiu din Occident să fie valorificată în interesul întregii facultăți (de exemplu, prin stabilirea unor acorduri formale de mobilități Erasmus), multiplicînd numărul redus al burselor efectiv accesate în domeniile facultății noastre.
- Vom îmbunătăți comunicarea intra-instituțională cu Departamentul de Relații Internaționale al UVT, prin desemnarea unui prodecan cu atribuții specifice, care va avea ca misiune să informeze lunar (sau mai frecvent, dacă evenimentele o cer) colegii cadre didactice, precum și studenții privitor la oportunitățile legate de acorduri și mobilități cu universități de prestigiu din afara granițelor țării;
- Totodată, pledez pentru construirea unei relații partenariale active cu universitățile din euroregiunea DKMT (Szeged, Novi-Sad), ce ar constitui o resursă umană și de competențe

importantă pentru realizarea unor echipe comune care să aplice colectiv la programele din fonduri structurale europene.

### **Rezultate așteptate / termene de implementare**

- Dezvoltarea programelor masterale cu deschidere explicit internațională din cadrul facultății (*European Master for Adult Education, Organizational and Occupational Health Psychology*) evaluată prin creșterea numărului de studenți cu cel puțin 20% anual/masterat, prin suportul instituțional oferit inclusiv de către executivul UVT (creștere evaluată începând cu 2012-2013).
- Creșterea numărului de mobilități ERASMUS și a contractelor bilaterale specifice – creștere de cel puțin 25% anual, care să conducă la dublarea numărului de mobilități și de acorduri la finalul mandatului (2016).
- Integrarea în cadrul comunității universitare a UVT a unor personalități remarcabile din mediul academic din afara României, din domeniile facultății noastre, prin oferirea titlului de *Doctor Honoris Causa* (cel puțin 2 nominalizări în cei patru ani de mandat)

## **7. Relația cu societatea**

### **Obiectiv:**

**O7** – *Afirmarea rolului activ și angajant al facultății în relația cu mediul economic, administrativ, cultural și politic.*

### **”Starea de fapt”**

- Până în prezent, exceptând câteva inițiative individuale laudabile, demersurile *instituționale* care vizau implicarea facultății noastre în mediul social au fost sporadice și relativ modeste ca impact.

### **Opțiuni manageriale**

- Voi încuraja deschiderea către societate, prin furnizarea de servicii specifice, precum activarea *Centrului de Diagnoză și Intervenție Socială (CEDIS)* – organizat de către UVT cu implicarea călăuzitoare a facultății noastre - în realizarea unor diagnoze structurale, prin anchete regionale derulate pe eșantioane reprezentative.

- Voi susține ca *Centrul Euroregional de Psihologie Aplicată (CEPA)* să ofere servicii specifice pieței, dar și un ansamblu de specializări acreditate de către *Colegiul Psihologilor din România* (de exemplu în "*Tehnici de lucru în psihologia muncii și organizațională*" sau "*Legislație și testare în domeniul transporturilor*"), sau, către finalul mandatului, voi acționa pentru inițierea unei *Clinici universitare* de servicii psihologice.
- Prin toate aceste demersuri se va oferi posibilitatea valorificării expertizei colegilor în diferitele zone de competență, dar și recompensarea materială suplimentară a acestora.

### **Rezultate așteptate / termene de implementare**

- Crearea și operaționalizarea unui *Centru Euroregional de Diagnoză și Intervenție Socială (CEDIS)* ca partener academic al mediului politic, administrativ, economic și cultural din Euroregiunea DKMT, în vederea unei conlucrări euroregionale eficiente și pertinente, care să contribuie consistent la dezvoltarea social-economică a regiunii (termen: începutul anului universitar 2012-2013)
- Obținerea de contracte de cercetare – prin intermediul *Centrului Euroregional de Diagnoză și Intervenție Socială* al UVT – pentru realizarea *Observatorului de politici publice al DKMT* (termen: anual, 2012-2016)
- Realizarea – cu suport instituțional din partea executivului UVT - a unei *Clinici universitare asociate universității*, care să acorde expertiză și intervenție psihologică de înaltă calitate (termen: 2015-2016).

## **8. Relația cu alumni**

### **Obiectiv:**

**O8** – *Dezvoltarea relației cu comunitatea de alumni, pentru consolidarea identității și tradiției facultății noastre, precum și pentru facilitarea accesului absolvenților pe piața muncii.*

### **”Starea de fapt”**

- În pofida unei încercări instituționale de a realiza o platformă informatică de *Alumni* a facultății (la acea dată, în 2009, am fost prima facultate din UVT care a implementat acest suport de comunicare în rețea), aceste inter-relaționări cu foștii noștri absolvenți au intrat într-o stare inerțială.

## Opțiuni manageriale

- Voi acționa pentru refacerea și consolidarea legăturilor cu foștii noștri absolvenți, care sunt o resursă semnificativă a identității noastre organizaționale.

## Rezultate așteptate / termene de implementare

- Reinițierea unei platforme on-line a comunității *alumni* a facultății, care să contribuie la reinsertia simbolică a acestora în comunitatea universitară a UVT și să faciliteze accesul operativ al angajatorilor la capitalul de competențe al absolvenților noștri (termen: începutul anului 2012-2013 și update permanent)
- Realizarea unei baze de date în care să fie înscrși toți alumnii facultății (termen: 2013-2014 și update permanent)

## 9. Gestiunea resurselor materiale

### Obiectiv:

**O9** – Realizarea unui buget care să asigure dezvoltarea facultății.

### ”Starea de fapt”

- Întrucât ponderea cea mai mare a veniturilor provin din alocări bugetare și taxele studenților, o privire succintă retrospectivă este utilă, pentru a înțelege tendințele cu care se va confrunta orice logică bugetară responsabilă, câtă vreme singura resursă semnificativ consistentă care poate fi mobilizată, în ultimii ani, a provenit din finanțări nerambursabile (v. fig. urm.):

Venituri din taxe de studiu și alte taxe încasate de UVT,  
în perioada 2008-2011

Anul	Suma		Pondere în total
	Lei	Euro	
2008	36.048.871	9.936.293	19,55
2009	39.706.089	9.370.611	23,26
2010	36.073.321	8.527.972	20,63
2011	26.626.102	6.283.742	15,39

(Sursa: Raportul Senatului UVT 2008-2012)

- Se observă cum, pe ansamblu, veniturile încasate în anul 2011 reprezintă 87,74%



din veniturile încasate în anul 2008, iar veniturile totale ale anului 2011 reprezintă 93,80% din veniturile totale ale anului 2008, cu accentuarea faptului că cea mai puternică influență asupra acestei evoluții a avut-o evoluția veniturilor din taxele de studiu și alte taxe încasate (a căror sumă încasată în anul 2011 reprezintă doar 73,86% din suma încasată în primul an al perioadei analizate – pe care îl considerăm an de bază). O asemenea tendință este dificil a fi înlăturată pe termen mediu în actuala conjunctură. O cale care poate, însă, în acest moment să contrabalanseze deficitul evocat o constituie accesarea fondurilor structurale.

**Sumele încasate de UVT din finanțarea externă și internă nerambursabilă,  
în perioada 2008-2011**

Anul	Suma		Pondere în total
	Lei	Euro	
2008	0	0	0
2009	4.289.717	1.012.370	2,51
2010	18.228.807	4.309.411	10,43
2011	25.686.471	6.601.990	14,85

(Sursa: Raportul Senatului UVT 2008-2012)

- Mai mult, în acest proces, facultatea noastră a reușit în ultimii ani să atragă cele mai consistente surse financiare din UVT, aproape 800000 de euro, la paritate cu cealaltă facultate fruntașă, Facultatea de Matematică-Informatică, după cum reiese din figura următoare:

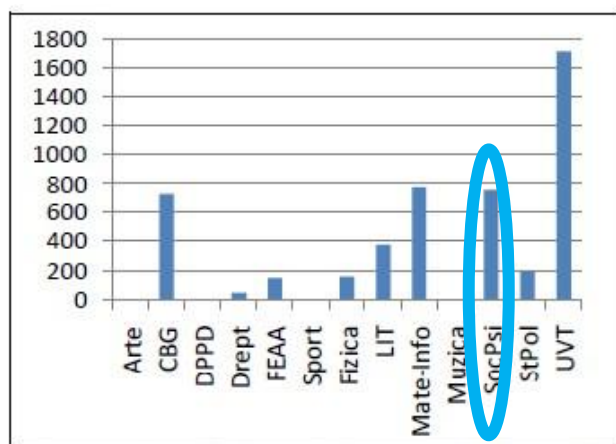


Figura 4.10. Repartiția veniturilor (mii euro) din proiecte finanțate din surse europene, raportate pe facultăți (2008-2011)

(Sursa: Raportul Senatului UVT 2008-2012)

- De asemenea, ponderea proiectelor de implementare-cercetare de tip POSDRU a fost (indicator extensiv) relativ ridicată, situînd facultatea noastră pe locul 2 în UVT, după FEEA (vezi fig. urm.):

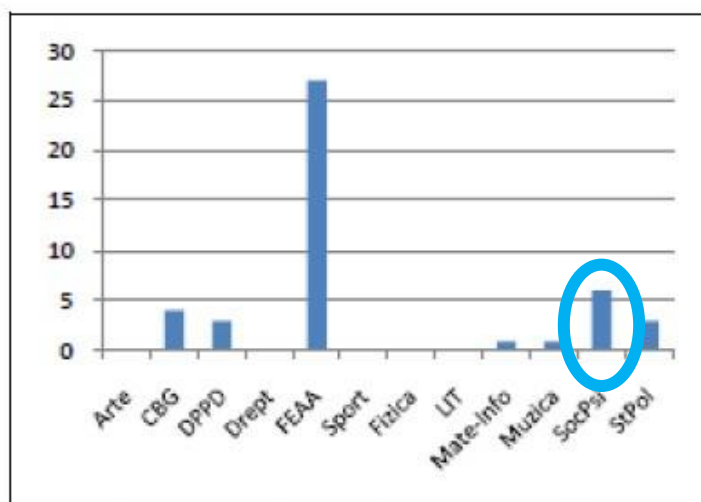


Figura 4.16. Pondere proiectelor POS DRU pe facultăți (2008-2011)

(Sursa: Raportul Senatului UVT 2008-2012)

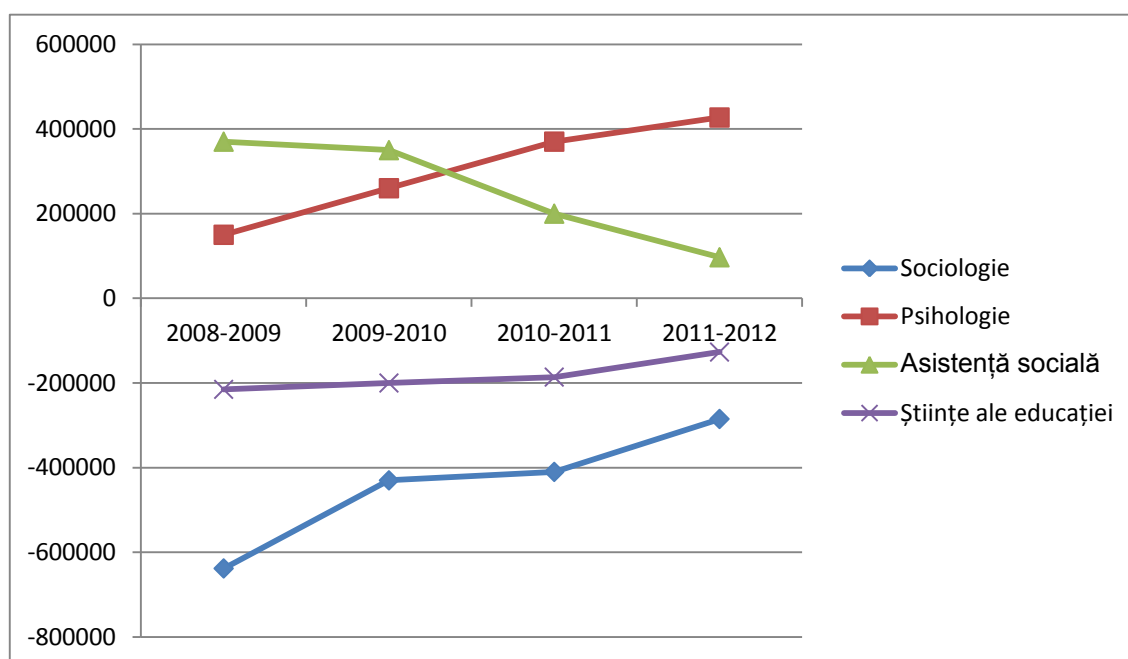


Fig. Dinamica bugetelor pe departamente în intervalul 2008-2012

- În interiorul facultății, evoluția bugetului descrie o serie de tendințe pe termen mediu: reducerea deficitelor la departamentele care la începutul lui 2008 aveau pierderi semnificative

(Sociologia, Științe ale educației), diminuarea constantă a excedentelor de la Asistență socială și creșterea constantă a excedentelor la Psihologie, în intervalul 2008-2012.

### **Opțiuni manageriale**

- Este limpede că toate aceste opțiuni de reorientări bugetare (către fonduri structurale, surse nerambursabile) trebuie menținute și consolidate, în condițiile unei diminuări inevitabile a alocărilor bugetare de la minister și a volumului de venituri colectate din taxe.
- De asemenea, trebuie continuată tendința de diminuare a deficitelor la cele două departamente care au ”moștenit” această stare de fapt, menținerea (cel puțin) a excedentului la Departamentul de Psihologie și reluarea creșterii excedentului la Departamentul de Asistență socială.
- Întrucât actualele prevederi legislative sunt constrângătoare în privința salarizării diferențiate prin mijloace directe a cadrelor didactice, voi promova mecanismul unei salarizări indirecte superioare, prin cumularea la salariul de bază a veniturilor obținute din granturi de cercetare/implementare.

### **Rezultate așteptate / termene de implementare**

- Realizarea anuală a unui buget al facultății de dezvoltare, echilibrat, fără deficite (permanent).
- Creșterea cu cel puțin 50% anual a fondurile atrase de către facultate din proiectele de implementare (din fonduri structurale), care să contribuie și la îmbunătățirea dotării facultății (anual)
- Menținerea spațiilor actuale arondate facultății pentru activitățile didactice și de cercetare (din Bd. V. Pârvan, C-lea Bogdăneștilor, Str. Paris) sau obținerea unor spații echivalente mai consistente, în cazul în care una sau alta dintre locațiile facultății primesc o altă destinație decisă de executivul UVT (permanent).
- Dobândirea unor spații suplimentare pentru activitățile didactice și de cercetare (cel puțin 1-2 săli) (termen: 2016)

## 10. Comunicare instituțională

### Obiectiv:

**O10** – *Îmbunătățirea comunicării deopotrivă interpersonală și intrainstituțională în cadrul Facultății de Sociologie și Psihologie.*

### ”Starea de fapt”

- Persistă o serie de retractilități reciproce, construite pe un ansamblu de percepții deformate față de realitățile din facultate, întreținute uneori deliberat.

### Opțiuni manageriale

- Se impune *imperativul angajării unui parteneriat onest între departamentele facultății*. Astfel, facultatea va trebui să găsească cele mai bune formule de înlăturare a unor bariere de comunicare între departamente, articulate deseori pe teme strict subiective, și să identifice un ansamblu de interese și ținte comune (precum realizarea unor aplicații pe teme de nișă în cadrul unor proiecte interdisciplinare, o mai bună sincronizare a curriculei în cadrul tuturor secțiilor, prin eliminarea suprapunerilor și repetițiilor; colaborare în domeniul obținerii bursei pe facultate / domenii etc).

- Voi pleda, totodată, pentru evaluări lucide și non-emoționale ale ”stării de fapt”, care să conducă la soluții reciproc acceptabile pentru toate părțile implicate (departamente, conducerea facultății) și care să realizeze efectiv *autonomizarea decizională și financiară a fiecărui departament, în condiții de deschidere comunicațională și eficacitate*.

- Este necesară, de asemenea, recompunerea rețelelor informale și formale de comunicare, valorificând îndeosebi suportul media și contribuția colegilor de la *Laboratorul de informatică socială*.

- Voi milita pentru o comunicare transparentă, operativă, nediscriminatorie și cuprinzătoare a tuturor informațiilor relevante care pot contribui la dezvoltarea profesională individuală, precum și la afirmarea instituțională a facultății, prin desemnarea unui prodecan care va avea sarcini specifice în acest sens, și va monitoriza accesibilitatea, relevanța și rapiditatea distribuirii acestora către toți membrii facultății.

### **Rezultate așteptate / termene de implementare**

- Reconfigurarea site-ului facultății, pentru a spori accesibilitatea la datele de interes profesional și instituțional (termen: începutul anului universitar 2012-2013 și update continuu).
- Reinițierea unei platforme interne (intranet) de comunicare de tipul Academic FSP, care să faciliteze informarea promptă și completă privitoare la dinamica organizațională din facultatea noastră și să furnizeze informații suport pentru dezvoltare personală și instituțională (*call-uri* pentru proiecte, invitații la conferințe naționale și internaționale, stagii de formare și de mobilități, *call-uri* pentru *submission* la publicații de specialitate) (termen: începutul anului universitar 2012-2013 și actualizare permanentă până în 2016).
- Includerea în cadrul rețelelor interne de comunicare (inițial pe lista socio.uvt.ro, apoi pe platforma intranet) a unor informări regulate privind deciziile formale care sunt luate de către reprezentanții noștri aleși (proces verbal al ședințelor de Consiliu al facultății, rapoarte succinte ale senatorilor facultății) (termen: imediat după preluarea mandatului și până în 2016).
- Realizarea, administrarea și actualizarea periodică a unui cont de *Facebook* al facultății noastre (termen: imediat după preluarea mandatului și permanent mai apoi).

## **Dominante ale „stilului managerial”**

Rezumând opțiunile descrise mai sus și integrând direcțiile de intervenție prezentate anterior într-o *formulă managerială concentrată*, consider că reușita noastră va fi posibilă numai în măsura în care vom partaja următoarele *premise de bază* privitoare la acțiunea „șefului”, regăsite într-un ansamblu de tipare atitudinale și comportamentale împărtășite, după cum urmează:

- *non-asistențialism* – rolul decanului *nu* este acela de „a da ceva, cuiva”, ci îndeosebi cel de a crea contextul adecvat performanței academice, de a informa operativ, eficient și nediscriminatoriu, de a crea oportunitățile de participare, de a agrega grupurile din interior și de oferi suport instituțional susținut din exterior, în vederea atingerii obiectivelor stabilite în comun.
- *civilitate* – decanul trebuie să asigure un *cadru al conviețuirii academice autentice*, fiind un garant al respectului reciproc, al preocupării dezinteresate pentru „celălalt”, al deferenței și, mai ales, al dialogului netrucat cu cei care compun corpul academic (profesori, studenți).
- *moderație și echilibru* – decanul *nu are dreptul de a se lăsa pradă exceselor*, experimentelor necumpănite și zvîcniturilor instituționale, ci se impune să urmărească consecvent strategia organizațională convenită. Totodată, conducătorul facultății are rolul de a fi un bun mediator, de a rezolva conflictele (nu de a le ocoli) și de a căuta mereu cele mai potrivite scopuri supraordonate care ne pot uni și nu țintele personale mărunte care ne pot diviza.
- *solidaritate* – decanul este, peste toate, *doar* (sau în primul rînd!) un *coleg* care are de dus la capăt o *servitute colegială* asumată onest. Iar în această încercare *toți cei din facultate vom fi nemijlocit implicați într-o dinamică organizațională în care simțim și, mai apoi, știm că împreună cu „ceilalți” formăm o echipă care va izbuti – sau nu – numai în măsura în care vom fi coezivi și uniți.*

Conf.univ.dr. Alin Gavreliuc

Timișoara, 15 martie 2012