

PROGRAM MANAGERIAL

Adrian CLENCI, dr. ing.

Conferențiar la Universitatea din Pitești, adrian.clenci@upit.ro.

Cercetător asociat la CNAM Paris, Laboratoire de Génie des Procédés pour l'Environnement, l'Energie et la Santé, adrian.clenci@cnam.fr

CONTEXT

Universitatea din Pitești este o universitate multidisciplinară (încă) tânără, creată în 1991 (v. O.M. nr. 4894). Dinamica universității noastre s-a modificat semnificativ, începând cu anul 1996. Din păcate, rezultatele demersului de ierarhizare a universităților naționale și a programelor de studii, lansat de MEdCTS în 2011 și calificativele obținute la ultimele două evaluări instituționale ARACIS, din 2009 și 2011, demonstrează că acțiunile de management, derulate de-a lungul timpului, nu au fost suficiente. Totodată, evoluția universității, pe ansamblu, în ultimii 4 ani, nu pare să fi determinat schimbările necesare și dorite de comunitatea noastră academică.

De aceea, cred că acțiunile viitoare ale întregii structuri de management a universității noastre (Rectorat, Centre diverse, Decanate, Departamente) vor trebui să aibă în vedere schimbarea stării actuale.

CINE SUNTEM NOI, DEPARTAMENTUL AUTOVEHICULE ȘI TRANSPORTURI?

Departamentul Autovehicule și Transporturi, fondat în anul 1969, are, în conștiința publică și în mediile academice și industriale, din țară și străinătate, o imagine bună. Ea a fost construită prin excelența profesorilor și studenților pe care departamentul i-a avut în timp. În cadrul departamentului există toate cele 3 niveluri pe care se desfășoară învățământul superior, conform procesului de la Bologna (licență, master și doctorat).

Departamentul Autovehicule și Transporturi este constituit dintr-un grup de oameni diferiți, cu competențe în domenii diferite; unii dintre noi, cu rezultate științifice mai bune, în trecutul recent, alții, cu rezultate mai bune, în trecutul mai puțin recent; unii dintre noi, aflați, actualmente, pe un curs ascendent, alții, pe un curs mai puțin ascendent; unii mai tineri, alții mai puțin tineri...

Ce ar trebui să ne anime pe noi toți? După părerea mea, ideea de unitate (în ciuda diversității). Unitate de gândire, unitate de acțiune când se pune problema prestigiului, imaginii și identității departamentului. Astfel, diversitatea trebuie privită ca o sursă de evoluție, nu ca una, generatoare de conflicte. **Spre exemplu, eforturile membrilor departamentului ar trebui să fie dirijate preponderent către anticiparea unui nou demers de ierarhizare a programelor de studii, având în vedere ieșirea din categoria C și accesarea la categoria A. Totodată, respectarea tuturor standardelor ARACIS, trebuie să fie un alt obiectiv important, cu efecte benefice asupra viitorului proces de evaluare instituțională ARACIS a întregii universități.**

Dacă definim identitatea ca fiind proprietatea unui lucru de a-și păstra timp îndelungat caracterele/valorile fundamentale, atunci pentru a nu uita ceea ce trebuie să ne anime, voi enumera atributele ce cred că ar trebui să ne caracterizeze: onestitate/integritate, respect pentru adevăr, profesionalism, libertate de gândire, responsabilitate, eficiență, transparență, comunicare.

MIZE

Spectrul eșecului la următoarea evaluare instituțională ARACIS și la următoarele demersuri de ierarhizare națională ar trebui să ne preocupe pe toți la cel mai înalt nivel. Care ar fi efectele acestui scenariu negativ? Probabil, reducerea finanțării de bază a universității noastre; poate chiar pierderea componentei de cercetare științifică din misiunea asumată de universitatea noastră, ceea ce, cu siguranță, ar genera, cu timpul, și pierderea ultimelor două componente ale procesului de învățământ superior (master și doctorat). Pe de altă parte, în

Departamentul Autovehicule și Transporturi



Oameni



Timp



Țintă

contextul actual, nu ar fi exclusă chiar pierderea identității prin absorbția parțială a instituției noastre de către o alta, mai bine poziționată în clasamentul național.

Așadar, din punctul meu de vedere, acestea sunt mizele „jocului”.

Prin urmare, păstrarea identității și îmbunătățirea prestigiului/imaginii departamentului, în contextul actual, deosebit de concurențial, sunt provocări majore care vor pune probleme deosebite celui/ceilor care-l vor conduce. Pentru aceasta este nevoie de un management dinamic, caracterizat de inerție redusă și capabil să răspundă eficient provocărilor lansate de realitățile lumii socio-economice.

Conștientizarea cerințelor/criteriilor existente, actualmente, la nivelul MEdCTS și anticiparea celor ce se vor impune în viitor vor trebui să facă parte din demersurile continue lansate de conducerea departamentului.

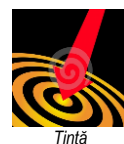
ANALIZA SWOT (aplicată departamentului)

<p>Puncte tari</p> <ul style="list-style-type: none"> - tradiția și notorietatea departamentului - programe de studii (încă) atractive - inserție bună pe piața muncii a absolvenților noștri - existența unor resurse umane și chiar materiale, corespunzătoare dezideratului de „intensificare a activității de cercetare științifică” - diversitate de servicii (de educație și cercetare științifică) ce ar putea fi oferite terților 	<p>Puncte Slabe</p> <ul style="list-style-type: none"> - respect relativ redus pentru standardele și procedurile în vigoare - piramida funcțiilor este inversată - colectiv în curs de îmbătrânire (ca urmare a dificultăților de recrutare...) - motivație insuficientă (norme didactice încărcate, diminuarea tarifului orar la PO etc.) - implicarea insuficientă a membrilor departamentului în activitățile școlii - dezvoltare încă insuficientă a sentimentului de apartenență la grup în cadrul personalului ori a ideii de muncă în echipă - lipsa organizării studenților (încă)
<p>Oportunități</p> <ul style="list-style-type: none"> - situarea universității într-o regiune industrializată (v. proximitatea geografică față de Dacia, RTR, Ford) - contextul legislativ (finanțarea – atât cât este – se face pe bază de criterii de performanță) 	<p>Amenințări</p> <ul style="list-style-type: none"> - concurență din partea universităților naționale mai „vârșnice” dar și din partea universităților internaționale - scăderea numărului de candidați din considerente demografice și financiare - contextul legislativ (finanțarea – atât cât este – se face pe bază de criterii de performanță) - subfinanțarea învățământului românesc (v. procentul mic din PIB alocat educației naționale)

OBIECTIVE

Obiectivele și activitățile propuse în acest plan managerial sunt o consecință a punctelor evocate mai sus și sunt grupate pe cele trei componente ale misiunii asumate de universitatea noastră: **Misiunea didactică, Misiunea de cercetare științifică și Misiunea civică și culturală.**

Dacă analizăm relația de cauzalitate între cele trei componente ale misiunii, este evident faptul că ultimele două nu pot exista fără prima, iar aceasta este bine să nu rămână singură. De ce? Pentru că *cercetarea științifică este factorul principal care generează cunoaștere într-o universitate. Cercetarea științifică este, după părerea mea, parte inseparabilă a realizării unui sistem de învățământ performant.* De aceea, noi toți ar trebui să considerăm cercetarea științifică ca fiind o componentă fundamentală a activității noastre.



Obiective în domeniul învățământului (se dorește intensificarea activităților menite să implementeze ideea de învățământ centrat pe student, finalmente, fiind vorba de ameliorarea calității studenților noștri, viitori actori pe piața muncii)

Obiectiv strategic	Sub-obiectiv(e)	Activități ¹	Observații
1. Internaționalizarea învățământului	1. Creșterea competențelor studenților noștri	<ol style="list-style-type: none"> 1. Continuarea acțiunilor realizate cu colegii de la Departamentul de Limbi Străine Aplicate (prestatori ai noștri la disciplinele de limbi străine), având ca scop principal <i>captarea atenției studenților noștri către importanța cunoașterii unei/unor limbi străine</i> 2. Intensificarea legăturilor internaționale cu școli similare, promovând mobilitatea academică a profesorilor și studenților (v. programul Erasmus+ etc.) 3. Efectuarea unei analize continue a modului de pregătire universitară a inginerilor de automobile din România, comparativ cu celelalte țări, corelată cu încercări de armonizare a curriculumelor (acolo unde se poate) 4. Sprijinirea dezvoltării formelor de învățământ cu predare într-o limbă străină, fiind astfel posibilă atragerea de candidați și din afara României (<i>rezultatul ar fi o mai bună calitate a studenților autohtoni, ca urmare a partajării experiențelor pozitive cu cei din afara țării</i>) 	<p><i>Studenții trebuie priviți ca viitoare persoane active pe piața muncii, așa încât toate acțiunile derulate ar trebui să aibă în vedere creșterea competențelor acestora; toate acestea pentru o mai bună inserție pe piața muncii și o mai mare satisfacție a angajatorilor, aceștia din urmă putând fi (dacă se ține seama de actualul context de globalizare) din afara țării, ceea ce duce ideea de concurență (cu tot ce derivă de aici) la un cu totul alt nivel...</i></p>
2. Intensificarea legăturilor cu mediul industrial/economic, ca furnizor de feedback pentru procesul de învățământ	1. Creșterea ratei de inserție a absolvenților noștri pe piața muncii	<ol style="list-style-type: none"> 1. Continuarea demersului de monitorizare a absolvenților programelor de studii gestionate de departament; acest demers trebuie să fie parte a practicilor noastre vizează excelența academică. 2. Organizarea periodică a unor întâlniri cu societățile industriale/economice pentru a stabili gradul lor de satisfacție 3. Reproiectarea continuă și dinamică a conținuturilor disciplinelor, în concordanță (și) cu cerințele angajatorilor (acolo unde se poate) 4. Continuarea acțiunilor menite să determine creșterea ofertei de stagii industriale pentru studenții noștri (în special pentru perioada ultimului semestru de studii) 	<p><i>Anterior, făceam referire la anticipare. Actualmente, nu este foarte evidentă, în criteriile de ierarhizare, ponderea inserției absolvenților unei universități pe piața muncii. Aș zice că în viitor, aceasta va deveni, cu siguranță, unul din criteriile importante, ce va fi luat în considerare la analiza critică a universităților. Rata de inserție pe piața muncii a absolvenților va hotărî dacă societatea are ori nu are nevoie de produsul unei universități.</i></p>
3. Intensificarea legăturilor cu învățământul preuniversitar	1. Creșterea numărului de candidați valoroși la admitere și promovarea învățământului superior tehnic de automobile și transporturi din Pitești	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definirea adecvată a calității de inginer mecanic cu specializarea automobile/transporturi și realizarea de pliante/broșuri/website-uri convingătoare, în scopul diseminării în cadrul liceelor 2. Organizarea unor întâlniri periodice cu profesorii de licee, având ca scop demonstrarea angajamentului nostru pentru ameliorarea, în comun, a calității viitorilor absolvenți de licee 3. Continuarea demersului de promovare a ofertei noastre educaționale prin vizitarea liceelor din zonele de interes pentru noi (NB. După părerea mea, vizitele liceelor ar trebui să înceapă în luna noiembrie a fiecărui an, iar discuții ar trebui purtate și cu părinții elevilor – aceștia având o influență însemnată asupra copiilor în alegerea universității/facultății/specializării...) 4. Continuarea organizării evenimentului anual, intitulat „Zilele porților deschise”. Publicul țintă: liceeni, profesorii liceelor și, de ce nu, chiar părinții elevilor. Poate ar trebui să ne gândim și la elevii de gimnaziu... 	<p><i>Demersul nostru de ameliorare a calității studenților noștri nu se poate face fără a avea o bună legătură cu învățământul preuniversitar. Profesorii de licee vor trebui convingși că suntem buni parteneri de discuție și acțiune sau că ecuația ce definește ameliorarea generală este de tip multi-variabilă (ei fiind una dintre acestea)</i></p>

¹ Activitățile ar trebui desfășurate în paralel.



Obiective în domeniul activității de cercetare științifică

Analizând rezultatele existente în domeniul cercetării științifice și ținând cont de actualul climat de reală concurență între universitățile naționale și internaționale, consider că încă este necesară o strategie clară, al cărei indicator final, validator și fără echivoc, să fie o mai bună situație a universității noastre în cadrul clasamentelor specifice, realizate de diversele organisme naționale recunoscute (atunci când ele vor fi realizate).

Obiectiv strategic	Sub-obiectiv	Activități ²	Observații
Intensificarea activităților de cercetare științifică	Creșterea producției științifice de calitate	1. Realizarea unui raport privind starea actuală (producție științifică, dotare laboratoare etc), pentru a putea fi posibilă o analiză obiectivă, ulterior (la finalul mandatului); „reinventarea” direcțiilor de cercetare în concordanță cu resursele existente	<p>Ideile pe care încerc să le transmit sunt: dincolo de resursele materiale de care o instituție dispune ori nu, din punctul meu de vedere, mult mai importantă este resursa umană. Pentru motivarea noastră, nu am găsit un argument mai bun decât propria noastră carieră. Așadar, fiecare cadru didactic ar trebui să privească producția științifică de calitate ca pe un imperativ profesional. Ideea de autosuficiență, generată de mulțumirea postului didactic atins, ar trebui combătută. Pe de altă parte, fără producție științifică de calitate, nu se pot accesa competițiile naționale din fonduri publice. Așadar, corelarea este destul de clară...</p> <p>Trecând de la persoană la instituție, aceasta din urmă (departamentul/universitatea) este în avantaj dacă angajații săi au activitate reală de cercetare științifică. Iată, deci, un exemplu în care fiecare din părțile implicate este în câștig, lucru care mi se pare unul din multiplele avantaje ale muncii universitare. În plus, într-o universitate, beneficiul personal al fiecărui angajat ține de propria sa implicare/activitate, într-o măsură mai mare decât în cazul altor tipuri de instituții...</p>
		2. Colectarea într-o broșură sintetică a criteriilor de analiză ale MEDCTS, privitoare la activitatea de cercetare științifică; scop: conștientizarea și asumarea noțiunii de producție științifică de calitate . Această broșură va trebui să fie permanent în atenția noastră, iar logica pe care trebuie s-o avem în vedere se bazează pe următoarele corelări: Performanța instituțională = Σ Performanțelor individuale, Performanța individuală = Carieră universitară	
		3. Monitorizarea continuă a activităților MEDCTS și a universităților naționale (<i>benchmarking</i>). Desemnarea unor responsabili pentru universitățile naționale concurente, ce ar avea sarcina de a face prezentări periodice ale bunelor practici remarcate...	
		4. Concentrarea eforturilor individuale și colective pe dezvoltarea infrastructurii de cercetare a departamentului (laboratoare de cercetare) – nu se vor uita posibilitățile existente prin preluarea de echipamente din cadrul societăților industriale	
		5. Identificarea revistelor cotate ISI, relevante pentru domeniul nostru și realizarea unei broșuri cu informațiile relevante (factor de impact, mod de aplicare etc) având ca scop popularizarea acestora în rândul întregului corp profesoral al departamentului/facultății/universității	
		6. Instituirea unei reguli care ar presupune ca fiecare cadru didactic cu titlul de doctor, să demonstreze, cel puțin o dată/an, apartenența la un grup ce a propus un articol într-o revistă cotate ISI	
		7. Realizarea unei analize statistice anuale pentru identificarea dinamicii producției științifice	
		8. Implementarea unei politici de recompensare reală a celor ce demonstrează activitate științifică recunoscută și din a căror activitate rezultă creșterea vizibilității departamentului/facultății/universității la nivel național/internațional; în egală măsură, ar trebui să fie implementat și un sistem de recompensare a acelor care au avut încercări neîncununate de succes (raționamentul ce stă la baza acestei măsuri este unul simplu, ce ar trebui să ducă la rezultate pozitive pe termen mediu-lung: șansele de rezolvare a unei probleme există din momentul în care aceasta te preocupă)	
		9. Menținerea activității buletinului științific al departamentului	
		10. Crearea/intensificarea relațiilor de cooperare științifică internațională din care să rezulte colective mixte de cercetare, doctorate în cotutelă, stagii postdoctorale, sejururi de înalt nivel științific de tip profesor invitat etc.	
		11. Elaborarea și prezentarea unei oferte de servicii de cercetare și consultanță științifică, acordate de colectivele departamentului nostru în beneficiul unor instituții diverse	
		12. Creșterea vizibilității echipelor noastre de cercetare prin publicarea rezultatelor științifice semnificative pe pagina web a departamentului, rezultând, astfel, o indexare în motoarele de căutare de tip Google etc. cu efecte benefice indirecte suplimentare	

² NB. Ca și anterior, ar fi bine ca activitățile să se desfășoare simultan



Idei



Oameni



Timp



Țintă

Obiective în domeniul activității civice

O lecturare a planului strategic de dezvoltare a Universității din Pitești relevă următoarele:

- *Universitatea din Pitești reprezintă un centru de atracție și slujește idealurilor de cunoaștere și progres, de umanism și universalitate,*
- *Universitatea din Pitești contribuie la dezvoltarea economică și socială a României,*
- *Universitatea din Pitești oferă servicii calificate către comunitate și contribuie la dezvoltarea conștiinței culturale,*
- *Universitatea din Pitești se implică în viața comunității locale și regionale.*

Analizând aceste afirmații, este evidentă importanța misiunii civice și culturale a universității. Pe de altă parte, pentru realizarea acestei misiuni, diferitele entități administrative ale universității trebuie să și-o asume, în egală măsură.

Așadar, consider că și la acest capitol, Departamentul Autovehicule și Transporturi poate fi un jucător activ. Subiecte ca mobilitatea durabilă/sustenabilă, de exemplu, au fost, sunt și vor fi de foarte mare actualitate, așa încât nu pot decât să-mi imaginez că realizarea unei oferte de cursuri de interes general pentru cetățenii orașului, ar fi una din ideile pe care am putea s-o promovăm în cadrul conceptului de „*universitate deschisă/populară*”. Cu alte cuvinte, o serie de conferințe tematice, cu sau fără participarea unor personalități naționale/internaționale, ar trebui lansată cât mai curând.

Acțiuni ce vizează animarea vieții studentești, culturale, artistice și sportive din spațiul universitar ar trebui, de asemenea, să ne preocupe. Sprijinirea proaspăt înființatei organizații studentești StART este necesară, studenții înșiși putând contribui la implicarea universității în viața comunității locale și regionale...

ANALIZĂ DE IMPACT

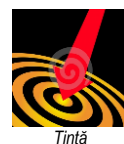
Adoptarea unei astfel de strategii crează premise pentru următoarele aspecte intercondiționate:

- creșterea finanțării de bază de la buget prin situarea pe poziții superioare în clasamentele naționale;
- atragerea de fonduri bugetare și extra-bugetare pentru activitățile de cercetare științifică;
- ameliorarea actului didactic, ținând cont de intercondiționarea cercetare ↔ educație/formare;
- creșterea capitalului de imagine la nivel național/internațional.

ÎN LOC DE POST SCRIPTUM

La fel ca acum 4 ani, fac mențiunea că, în acest moment, programul managerial descris este doar un exercițiu de imaginație, izvorât, în mare parte, mai degrabă din suflet. Nu am pretenția că este așa *cum trebuie* ori *complet*. Completări sunt așteptate să vină și din partea dumneavoastră, a colegilor mei, căci punerea în operă a acestui program pentru atingerea obiectivelor anunțate este posibilă numai dacă ne bazăm pe ideea de participativitate/muncă în echipă. Cu alte cuvinte, fără asumarea colectivă a provocărilor vremurilor actuale și a acțiunilor ce vor trebui să fie derulate, e puțin probabilă o evoluție ascendentă pentru departamentul nostru.

Într-o oarecare măsură, eu cred în ideea că schimbarea se poate produce și de jos în sus. Cu sau fără funcție administrativă, un om poate să facă ceea ce trebuie pentru a genera progres. Totul ține, în opinia mea, de răspunsul la o întrebare firească pe care, probabil, uneori o uităm: *ce rămâne după mine (noi), la locul de muncă?* Putem, cu siguranță, să ne ascundem în spatele relativismului ce guvernează lumea noastră, însă, o știm cu toții, în cele din urmă, adevărul este unul singur. De aceea, cred că noi, având înalta calitate de cadre didactice





universitare, putem, uneori, acționa și într-o manieră independentă dar responsabilă, având, separat, aceleași ținte. Tot ceea ce ar trebui făcut, în opinia mea, este doar asumarea unor *criterii de performanță*, stabilite à priori, de comun acord.

Programul managerial a fost gândit să promoveze un stil de lucru specific sistemelor automate cu *control în buclă închisă*: pe baza analizei stadiului actual, vom stabili ținte, pentru atingerea cărora ideea de *feedback* este esențială. Întrebările simple, pe care ar trebui să ni le punem cu toții sunt: *unde suntem acum?* și *unde dorim să ajungem în viitor?* Bineînțeles, viitorul este relativ, însă, în tot cazul, aici este vorba despre un demers pe termen lung. Revenind, având cele două puncte ce definesc startul și capătul călătoriei noastre, rămâne, apoi, să stabilim evoluția.

Evident, acestea sunt principii generale, pe care le cunoaștem cu toții, astfel că nu-mi rămâne decât să sper că, indiferent de rezultatul votului, noi toți vom face ceea ce trebuie, așa cum trebuie. În ceea ce mă privește, voi munci în sensul celor enunțate (de altfel, așa cum am făcut întotdeauna) și cu același respect pentru valorile noastre.

Adrian CLENCI

Pitești

08/10/2015



Idei



Oameni



Timp



Țintă