

## UNIVERSITATEA SAPIENTIA

### Principii strategice de dezvoltare (2015–2020)

#### 1.1. Premisele dezvoltării și provocările acesteia

- Numărul personalului didactic cu norma de bază este încă redus și, în special, proporția cadrelor didactice în funcțiile de profesor și conferențiar universitar este încă nesatisfăcătoare.
- În cazul numărului maxim de studenți, subvenția actuală nu poate asigura costurile salariale ale personalului didactic implicat în programele de studii deja existente și nici în cazul în care cerințele asigurării calității sunt îndeplinite simultan de către fiecare domeniu în parte.
- În cadrul universității, încă nu s-au înființat programe de studii universitare de masterat pentru toate domeniile de specialitate, iar finanțarea disponibilă nu permite decât limitat continuarea dezvoltării profesionale.
- Din cauza declinului demografic, în următorii ani se poate aștepta la o scădere a numărului studenților. Pe de altă parte, se poate observa, în continuare, proporția redusă a tinerilor maghiari înscriși în învățământul superior. Intensificarea campaniilor și diversificarea ofertelor universităților concurente (din țară și din Ungaria) accentuează încă și mai mult acest proces de descreștere.
- În cazul anumitor specializări (ca de ex. în cazul studiilor de bioinginerie de la Miercurea Ciuc sau al programului de studii *Traducere și interpretare* de la Târgu Mureș), numărul studenților este extrem de redus, ceea ce rezultă costuri de funcționare deosebit de ridicate și pune sub semnul întrebării sustenabilitatea specializărilor în cauză.
- Din moment ce fiecare locație se dezvoltă într-un ritm diferit, distribuția internă a subvenției venite din partea Fundației, stabilită conform ratei 1/7-3/7-3/7, trebuie revizuită.
- Este necesară eficientizarea gestionării costurilor universității, îndeosebi cu privire la reducerea cheltuielilor de personal.
- Nivelul relativ scăzut al salariilor profesorilor poate determina unele cadre tinere (mai ales în cazul profesiilor la modă) ca în viitor să se îndrepte către alte universități.

- Conform grilei de salarizare, în cazul celor mai multe meserii, salariul personalului administrativ rămâne în urmă față de salariile disponibile în cadrul sectorului competitiv.
- Infrastructura actuală nu satisface nevoile universității (finalizarea investițiilor de la Miercurea Ciuc, corpul C de la Târgu Mureș, studioul și căminul de la Cluj).
- Mai buna integrare a Universității Sapientia în mediul economic și social al regiunilor înconjurătoare. Definirea rolului specific îndeplinit de fiecare unitate de învățământ în parte (de ex. Miercurea Ciuc este universitatea „vizibilă”, o instituție regională de învățământ superior, integrată în societatea locală).
- Inițierea activității noilor programe de studii de la Sfântu Gheorghe și definirea locului acestora în structura universității.

## 1.2. Obiective strategice:

### **Crearea structurii optime a procesului de instruire și dezvoltarea calității educației**

- În condițiile financiare actuale, introducerea unor noi domenii de studii de licență, în cadrul Universității, nu este posibilă, iar, în cazul în care sistemul de finanțare rămâne neschimbat, acest lucru nu va putea fi realizat nici în viitor. *Cele mai importante sarcini de îndeplinit sunt consolidarea programelor de studii existente și organizarea cât mai economică a instruirii (crearea unor programe comune pentru specializările asemănătoare, predarea unor discipline comune la mai multe specializări, organizarea activităților de seminar și de laborator pentru studenții de la mai multe specializări, grupați în formații de studiu cu număr redus de studenți etc.).* Cu ajutorul unor resurse financiare suplimentare, însă, s-ar putea introduce noi programe de studii de licență, bazate pe programele aflate deja în funcțiune și pentru care există solicitări în fiecare locație (de ex. specializări în domeniile de arhitectură, economie, formarea de profesori etc.).
- Revizuirea conținuturilor profesionale ale programelor de studii actuale, în vederea evitării suprapunerilor (a repetării) sau a tematicilor lacunare.
- Îmbogățirea ofertei de discipline a programelor de studii actuale, prin implicarea finanțării externe (de ex. proiectarea unui modul de inginerie de sunet, în cadrul specializării *Cinematografie, fotografie, media*, în colaborare cu MTVA (Trustul Public de Radio-Televiziune din Ungaria); anunțarea unor pachete de discipline opționale; planul introducerii, în cadrul specializării *Drept*, a unor studii suplimentare în domeniul juridic pentru ingineri – sistematizarea teritoriului, administrarea și gospodărirea domeniului public, autorizarea executării lucrărilor de construcții, achiziție publică).
- reprofilarea specializării *Inginerie și management în alimentație publică și agroturism* de la Miercurea Ciuc în direcția turismului și a industriei ospitalității, prin crearea unei structuri de discipline în mare parte construite pe cele regăsite la specializările de economie și bioinginerie. Regularizarea situației specializărilor de biotehnologie și inginerie genetică.
- Sprijinirea instruirii practice a studenților (colaborare cu întreprinderi, instituții, trusturi locale, pe bază de contract).
- Funcționarea mai eficientă a programului de studii din cadrul Departamentului de Specialitate cu Profil Psihopedagogic (DSPP), extinderea formării și la științe tehnice; organizarea modulului II.
- Introducerea unor programe internaționale de studii de masterat este posibilă dacă ele se bazează pe programele de studii de licență deja existente (cu profil de Știința mediului, începând

din 2016; Drept, începând din toamna anului 2017; Știința și ingineria produselor alimentare, Economie antreprenorială, Finanțe)

- introducerea unor programe MBA orientate către finanțe la Facultatea de Științe Economice și Umaniste de la Miercurea Ciuc.

- Înființarea unor Școli Doctorale se poate realiza prin colaborarea și cooperarea facultăților Universității Sapientia. Pe termen lung, se poate contura introducerea următoarelor domenii de studii doctorale:

1. DLA – în domeniul artei, din moment ce nicăieri în țară nu există o școală doctorală de acest gen, cu predare în limba maghiară.

2. Școală Doctorală de Știința mediului – împreună cu specializarea *Ingineria și protecția mediului în industrie* care funcționează la Miercurea Ciuc.

3. Școală Doctorală de Științe sociale – în colaborare cu Facultatea de Științe Tehnice și Umaniste din Târgu Mureș și împreună cu Facultatea de Științe Tehnice din Miercurea Ciuc.

4. Școală Doctorală de Științe economice.

5. Școală Doctorală de Științe umaniste.

6. Școală Doctorală de Științe inginerești.

7. Școală Doctorală de Știința și ingineria produselor alimentare.

- Reducerea ratei de abandon universitar, prin înmatricularea unor studenți mai bine pregătiți și cu abilități mai bune (introducerea examenului de admitere).

- Elaborarea unor suporturi și materiale auxiliare didactice de bună calitate, în cantitate corespunzătoare pentru programele de studii existente.

- Îmbunătățirea competențelor lingvistice ale studenților în limba română și în limbi străine.

- Creșterea numărului studenților înscriși în programe de mobilitate (pentru studii și plasament), extinderea rețelei de cooperări Erasmus ale instituției la universitățile și întreprinderile din Europa Centrală și de Vest.

- Anunțarea unor oferte de cursuri în limba engleză, în scopul atragerii unor studenți și profesori din străinătate. Organizarea acestora s-ar efectua sub forma desemnării unor „Săptămâni Internaționale” și a unor programe desfășurate în cadrul acestora.

- Crearea unor oportunități de formare on-line pentru studenții din străinătate.

- Funcționarea eficientă a Centrului de Consiliere și Orientare în Carieră în cadrul fiecărei locații.

- Sprijinirea fezabilității ideilor de start-up ale studenților Universității Sapientia.

### **Armonizarea planificării profesionale și financiare, dezvoltarea administrării interne**

- Distribuirea mai proporțională a subvenției oferite Universității Sapientia de către Fundație, pe baza unui consens între facultățile Universității.

- Stabilirea, pentru fiecare specializare în parte, a costurilor de instruire a studenților, determinarea numărului optim de înmatriculare (în vederea cost-eficacității).

- Planificarea mai judicioasă a costurilor de personal (statele de funcții), prin organizarea comasată a unor specializări și prin introducerea unui control mai riguros la nivelul Facultății (de ex., în cazul specializărilor *Sociologie*, *Resurse umane* și *Comunicare și relații publice*, orele la toate disciplinele comune se pot ține împreună, pentru studenții de la cel puțin două specializări).

- Sporirea numărului de cursuri/prelegeri comune (prin intermediul videoconferinței) între locații (de ex. aproximarea cu min. 50% a conținutului curriculumului specializărilor *Comunicare și*

*relații publice* de la Miercurea Ciuc și Târgu Mureș face posibilă organizarea unor cursuri comune).

- Regândirea cuantumului taxei de școlarizare, punerea acesteia în concordanță cu costurile reale ale instruirii.
- Includerea mai eficientă a resurselor provenite din diverse contracte de cercetare și pe cele încasate în urma prestării de servicii în bugetul Facultății.
- Recurgerea la surse externe de finanțare (proiecte finanțate de Fundația PADOX).
- Sprijinirea implicării în proiecte finanțate și întărirea activității de fundraising (strângere de fonduri).
- Sporirea eficienței personalului administrativ – pentru asta, este nevoie de schimbări structurale și de organizare.
- Funcționarea la preț de cost a anumitor subunități funcționale și organizaționale ale instituției sau facultăților: căminele, cantinele, întreținerea spațiilor verzi etc.

### **Dezvoltarea resurselor umane (personalul didactic și administrativ)**

*Trebuie depuse eforturi însemnate pentru stabilizarea structurii personalului didactic, precum și în vederea asigurării continuității resurselor umane și a atragerii de noi cadre didactice (situație problematică mai ales în cazul specializărilor care ocupă un loc privilegiat pe piața forței de muncă), respectiv pentru sprijinirea promovării cadrelor didactice în vederea asigurării resurselor umane necesare pentru programele de studii de masterat și doctorale.*

- Anunțarea unor posturi de asistent și lector universitar, în vederea asigurării continuității resurselor umane necesare procesului didactic, prin atragerea unor cadre tinere.
- Sprijinirea abilitării profesorilor care îndeplinesc criteriile funcției de profesor universitar.
- Asigurarea, la fiecare specializare, a indicatorilor de calitate referitoare la personalul didactic impusă de procesul de acreditare.
- Angajarea, pe bază de contract și pe termen de mai mulți ani, a unor personalități fondatori de școli din străinătate, din resurse obținute din proiecte/granturi.
- Introducerea unor programe de mentorat, pe parcursul cărora un specialist recunoscut ar sprijini dezvoltarea profesională a unui colegul tânăr, respectiv s-ar desfășura activități comune de cercetare și dezvoltare.
- Sprijinirea colaborării profesionale a cadrelor didactice de la diferite facultăți care aparțin aceluiași domeniu de specialitate, înființarea unor grupuri/centre profesionale.
- Asigurarea mobilității în străinătate a personalului didactic și administrativ (ex. Erasmus).
- Practicarea consecventă a sistemului de salarizare diferențiată, bazată pe performanță.

### **Dezvoltarea activității de cercetare**

- Reunirea cadrelor didactice în centre/grupuri de cercetare, stabilirea sarcinilor acestora, urmărirea și evaluarea realizării angajamentelor luate.
- Promovarea colaborării profesionale între diferitele departamente – inițierea unor programe comune de cercetare, întemeiate pe teme mai cuprinzătoare de cercetare, compatibile cu mai multe specializări; și includerea, într-o porțiune mai mare, a cadrelor didactice cu norma de bază în proiectele comune de cercetare inter-departamentale.
- Definitivarea și consolidarea profilului științific și de cercetare al fiecărui departament (dezvoltarea capacității competitive și de implicare în proiecte etc.)

- Angajarea, pe cheltuiala proiectelor de cercetare, a unui personal de cercetare. Scopul acesteia – pe lângă promovarea activității de cercetare – ar fi acela de a reduce din supraîncărcarea cadrelor didactice. (Considerăm drept exemple de urmat pe acele universități din străinătate la care personalul departamentelor este format, în proporție de 50%, din cercetători, doctoranzi.)
- Înființarea, la nivelul fiecărei subunități, a unor centre, laboratoare de cercetare care să dispună de un buget propriu și administrare autonomă. Atribuțiile acestora ar fi: administrarea personalului angajat pe post de cercetare; gestionarea contractelor proiectelor de cercetare și a contractelor încheiate cu unitățile producătoare; dirijarea activităților desfășurate în cadrul proiectelor și al contractelor de cercetare, adică asigurarea condițiilor financiare, umane și organizatorice ale cercetării. Înființarea centrelor de cercetare intră în atribuțiile facultăților și ale Universității (nu la nivelul departamentelor).
- Este indispensabilă consolidarea activității de cercetare aplicată, strânsa colaborare, pe bază de contracte de cercetare și de dezvoltare, cu sectorul de producție.
- Sprijinirea implicării mai active a cadrelor didactice cu norma de bază la Universitate în proiecte de cercetare naționale (ex. CNCS) și din cadrul UE, asigurarea surselor corespunzătoare ratei de autofinanțare a proiectelor.
- Realizarea unor noi acorduri de cooperare și cercetare, pe cât posibil, cu instituții de cercetare din străinătate (în special din Ungaria) (de ex. Institutul de Istorie VERITAS de la Budapesta, Asociația Internațională a Cercetătorilor Gulag etc.), în vederea dezvoltării cercetărilor comune ale departamentelor.
- Creșterea reputației și a vizibilității publicației *Acta Universitatis Sapientiae*.
- Organizarea unor conferințe internaționale prestigioase și sprijinirea participării cadrelor didactice la conferințe.

### **Promovarea talentelor**

***Promovarea talentelor reprezintă condiția cea mai importantă a acceptării și estimării Universității de către societate.***

- Susținerea îngrijirii talentelor în mediu gimnazial și liceal (cercul „Vályi Gyula”, Școala Matematică de Îngrijire a Talentelor „Erdős Pál”; organizarea unor concursuri – concurs de finanțe și economie „Pénzidomár”, Concurs de traducere, CSI, Ziua talentelor la Sapientia etc. și găzduirea unor concursuri – de ex. concursul „Zrínyi Ilona”). Prin intermediul acestora se poate consolida încrederea comunității în instituția noastră și ele poartă latent și posibilitatea de a atrage în viitor studenți buni la Universitate.
- Sprijinirea implicării active și în proporții mai mari a studenților în sesiunile de comunicări științifice, organizate în cadrul Universității Sapientia (TDK), dar și la nivel regional ardelenesc (ETDK) și la nivel național (OTDK).
- Dezvoltarea activităților desfășurate în cadrul colegiilor de specialitate existente (Kiss Elemér, Bölöni Farkas Sándor etc.) și a celor din cadrul sistemului de mentorat; înființarea unor colegii de specialitate noi; dezvoltarea cooperării, prin intermediul unor resurse financiare externe.
- Crearea și consolidarea unui cadru organizațional pentru promovarea talentelor; inițierea unor colaborări cu instituțiile din țară și din Ungaria dedicate îngrijirii talentelor.
- Implicarea studenților în activitățile de cercetare, de ex. în cadrul Institutului Programelor de Cercetare (KPI) sau în cadrul altor proiecte.

### **Dezvoltarea relațiilor de colaborare și cooperare**

- Dezvoltarea relațiilor cu organizațiile culturale/științifice din Transilvania (EME, EMKE etc.) și cu sectorul de afaceri, în vederea promovării dezvoltării profesionale individuale a studenților și în vederea extinderii posibilităților practicii de specialitate
- dezvoltarea rețelei instituționale de Erasmus, în special în direcția instituțiilor și întreprinderilor din Europa Centrală și de Vest.

### **Dezvoltarea relațiilor economice și sociale**

- Diversificarea relațiilor de colaborare cu actorii din sectorul antreprenorial maghiar din Ardeal.
- Stabilirea unor relații constante cu liceele cu predare în limba maghiară, în scopul creșterii numărului potențialilor studenți.
- Înființarea, în cadrul facultăților, a unui Consiliu Social, format, pe de o parte, din conducerea facultății și din reprezentanții departamentelor, pe de altă parte, cu participarea reprezentanților sectorului antreprenorial local și a conducerii liceelor maghiare din regiune. Atribuțiile acestuia ar fi: oferirea unor sugestii pentru îmbunătățirea ofertei educaționale și pentru promovarea integrării mai eficiente a studenților pe piața forței de muncă; potrivirea oportunităților educaționale și profesionale cu obiectivele de perspectivă.
- Înființarea unor unități de asistență sau de prestări de servicii autosusținute: înființarea unui centru de consiliere PR, a unui centru de cercetare de piață, a unui centru de prelucrare a datelor de tip „Big Data” etc.
- Prin intermediul desfășurării practicii de specialitate care se concentrează asupra rezolvării unor probleme sociale (problema romilor, pauperitatea etc.), ne propunem să dezvoltăm sensibilitatea socială a studenților față de problemele regiunii, astfel contribuind la rămânerea lor acasă.
- Căutarea și implementarea unor oportunități de serviciu la distanță. Acest tip de serviciu poate contribui la reținerea acasă a tinerilor noștri cu o pregătire temeinică, respectiv la „ademenirea acasă” a tinerilor competenți. O asemenea posibilitate o reprezintă, de pildă, structurarea și analiza setului imens de date din cadrul „Big Data”, în care zilnic și la nivel mondial apar date care sunt prelucrate de cel mai bine pregătiți sociologi și specialiști în marketing – chiar înființarea unui astfel de centru de date.
- Înființarea și funcționarea unei rețele *Alumni* (de fost studenți).

### **Dezvoltarea infrastructurii Universității**

#### **Planuri în Cluj-Napoca**

- Reînnoirea și îmbogățirea echipamentului tehnic al Studioului, pentru crearea condițiilor necesare desfășurării activităților didactice la specializarea *Cinematografie, fotografie, media*, respectiv la programul de studii de Masterat care va începe în toamna anului 2015 (suma necesară estimată: cca. 170.000.000 HUF).
- Fabricarea mobilierului Bibliotecii „Tonk Sándor” (mese de lectură, scaune + sistem de rafturi și scară) – în vederea creării condițiilor necesare lecturii și în vederea încurajării studenților la frecventarea bibliotecii (suma necesară estimată: cca. 10.000.000 HUF).
- Reînnoirea și îmbogățirea echipamentului de laborator al specializării *Știința mediului*, în vederea oferirii unei educații de înaltă calitate.
- Amenajarea unei parcări permanente pentru autovehiculele personalului didactic și administrativ al Facultății, prin definitivarea acordului inițiat cu Consiliul Județean privind închirierea pe termen lung.

- Construirea unui cămin nou cu o capacitate de cazare a 100 de studenți.

### Planuri în Miercurea Ciuc:

- Definitivarea reabilitării clădirii universității din Miercurea Ciuc.
- Crearea unui sistem de laboratoare de tehnologie alimentară și a unor laboratoare de monitorizare și verificare a calității produselor alimentare. În cazul existenței unui echipament corespunzător, se pot ivi noi ocazii de colaborare cu diverse întreprinderi, instituții, de ex. cu privire la examinarea produselor alimentare sau la dezvoltarea unor produse alimentare noi.

Definitivarea proiectului de reabilitare a clădirii necesită încă cel puțin trei etape.

În cea de-a **doua etapă**, se propune realizarea fasonării fațadei de la parter, mezanin și etajul întâi, respectiv amenajarea planșeului nivelului superior al clădirii. Prin finalizarea acestor lucrări, aspectul clădirii ar fi într-adevăr corespunzător unei instituții de învățământ superior, iar cu reamenajarea planșeului nivelului superior s-ar rezolva și problemele de spații ale facultății. Tabelul de mai jos cuprinde cheltuielile estimate pentru cea de-a doua etapă.

<i>Fațadă</i>	<b><u>5,897,000 lei</u></b>	
Demolări, amenajarea spațiului	202,000 lei	
Aripa A.	2,100,000 lei	<u>1,316,295 €</u>
Aripa B.	2,100,000 lei	<u>+TVA</u>
Aula mică	1,150,000 lei	=
Mecanotehnică, altele (parter, mezanin, etaj)	210,000 lei	<b>1632205 €</b>
Sistemul de încălzire la nivelele personalului didactic	135,000 lei	
<i>Planșeu superior / Acoperiș</i>	<b><u>1,020,000 lei</u></b>	<u>227,679 €</u>
		<u>+TVA</u>
Aripa A – camere pentru profesori invitați	612,000 lei	=
Aripa B – lângă partea de planetariu, sală multifuncțională	408,000 lei	<b>282321 €</b>

Investițiile rămase din prima etapă: înlocuirea mobilierului din camerele de cămin, respectiv schimbarea ușilor. Cheltuielile estimate pentru aceste lucrări: **330000 €** cu TVA. Astfel, costurile totale ale celei de-a doua etape: **2244527.76 €**.

În cea de-a **treia etapă**, în vederea mai buneii gestionări a spațiului interior, cantina ar trebui mutată la parter, iar în locul cantinei ar trebui amenajate săli de curs pentru satisfacerea

necesităților de spații de învățământ. Simultan cu acestea, ar putea fi amenajate și birourile Departamentelor, respectiv spațiul interior de la intrarea principală. Costul estimat: **1000000 €**.

În cea de-a **patra etapă**, s-ar construi Aula Magna, în partea de vest a clădirii actuale. Costul estimat: **1000000 €**.

### Planuri în Târgu Mureș

Obiectiv pe termen mediu: finisarea clădirii căminului studentesc, asigurarea funcționalității acesteia (stadiu: planul de construcție existent, contractul de construcție în vigoare a corpului „C”).

Amenajarea spațiului exterior și dezvoltarea complexului sportiv reprezintă activități continue. Pentru rezolvarea problemei lipsei sălilor de curs la Facultatea din Târgu Mureș, respectiv pentru asigurarea funcționalității clădirii căminului studentesc, un real pas înainte ar reprezenta investițiile (cu costuri minimalizate) sistematizate în Tabel, din care 5.530.537 lei+TVA constituie valoarea etapei a II-a, nerealizată, din contractul de construcții nr. 236.

Tabel 2.

	Nr. buc.	Preț unitar, lei	Preț total, lei	HUF	EURO
<b>Echipamente</b>					
Săli de curs, 778 nm	12		914,880	65,348,571	210,802
Cantină, 260 nm	1		884,900	63,207,143	203,894
Capelă, 65 nm	1		35,150	2,510,714	8,099
Săli de conferințe, 236 nm	2		155,500	11,107,143	35,829
Costurile de construcție a corpului C			9,230,686	659,334,750	2,126,886
<b>TOTAL</b>			<b>11,221,116</b>	<b>801,508,321</b>	<b>2,585,511</b>

### Asigurarea calității și acreditarea

- Reevaluarea instituției în 2015/2016

- Acreditarea programelor de studii de Licență: *Servicii și politici de sănătate publică* (2015), *Marketing* (2015), *Literatura universală și comparată – Limba și literatura engleză* (2015), *Tehnologii și sisteme de telecomunicații* (2015), *Tehnologia construcțiilor de mașini* (2016), *Drept* (2016), *Biotehnologie* (2016), *Inginerie și management în alimentație publică și agroturism* (2016)

- Acreditarea periodică a următoarelor programe de studii de Licență: *Cinematografie, fotografie, media* (2015), *Ingineria produselor alimentare* (2015), *Ingineria și protecția mediului în industrie* (2015), *Sociologie* (2015), *Comunicare și relații publice – Miercurea Ciuc* (2015),



*Limba și literatura română – Limba și literatura engleză (2015), Economie agroalimentară (2015), Economie generală (2015), Informatică (2015), Automatică și informatică aplicată (2015) și Relații internaționale și studii europene (2017).*

- Simplificarea procedurilor legate de asigurarea calității – elaborarea unui nou sistem de criterii de autoevaluare mai simplu și a unor tabele standard, crearea unui sistem electronic de date, în urma consultării Institutului Programelor de Cercetare; pentru înlesnirea activității comisiei de asigurare a calității, dar și a directorilor de departament și a cadrelor didactice și, în același timp, ar contribui la reducerea birocrăției.

Cluj-Napoca, februarie 2015.