



ROMÂNIA
MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII
UNIVERSITATEA DE ȘTIINȚE AGRICOLE ȘI MEDICINĂ VETERINARĂ
CLUJ-NAPOCA

Str. Mănăstur Nr. 3-5, 400372 Cluj-Napoca, România
tel + 40-264-596.384, fax + 40-264-593.792

Plan Strategic de dezvoltare a USAMV Cluj-Napoca în perioada 2020 - 2024

1. Stadiul actual al USAMV Cluj-Napoca - analiză SWOT

Pornind de la deviza consacrată a Universității, *Tradiție și modernitate*, elaborarea unui program managerial de dezvoltare pe durata a patru ani (2020-2024) impune analiza atuurilor și limitărilor instituției, aspecte legate de palmares, precum și intuirea/conștientizarea oportunităților și provocărilor/amenințărilor induse de o lume globalizată, cu crize politice, economice și sociale, în care societatea românească este într-o tranziție perenă iar învățământul superior are nevoie de reforme rapide și consistente.

1.1. Puncte tari

- Prin calitatea managementului, a resursei umane și, implicit, a activităților didactice, de cercetare, de inovare-transfer tehnologic și consultanță, USAMVCN se bucură de prestigiu național și internațional:
 - În anul 2011 a ocupat locul 5 în topul celor mai bune 12 universități, *universități de cercetare avansată și educație*; multe programe de studiu din universitate au fost ierarhizate în cea mai bună categorie, respectiv categoria A.
 - În anii 2014 și 2019 a fost reacreditată ARACIS cu calificativul Grad de Încredere Ridicat;
 - În anul 2012 universitatea a fost evaluată pozitiv de către European University Association (EUA);
 - Universitatea este certificată de către TUV AUSTRIA CERT GMBH pentru activități de management de educație universitară, cercetare și activități suport, conform EN ISO 9001: 2008;
 - Anual, universitatea a câștigat premii de excelență oferite de EduManager, pentru performanțe deosebite în diferite domenii de activitate;
 - În anul 2017, în Scimago internațional Ranking, între universitățile din România, USAMVCN a ocupat locul 6 în clasamentul general;
 - În anul 2018, în Scimago internațional Ranking, între universitățile din România, USAMVCN a ocupat locul 1 la categoria Inovare și locul 6 în clasamentul general;
 - În anul 2019, în Scimago internațional Ranking, USAMVCN s-a situat:
 - În prima quartila între universitățile din România, între primele 30% universități din Europa, și la mijlocul clasamentului la nivel mondial;
 - Pe locul 4 la categoria cercetare și pe locul 5 clasament general precum și la categoria inovare, între universitățile din România;
 - Vizibilitate deosebită în presa națională dar și în cea internațională;
- Resursa umană este performantă și se bucură de prestigiu național și internațional; cadrele didactice tinere și studenții sunt entuziaști, dedicați formării profesionale, cercetării și inovării;

- Un număr mare de cadre didactice s-au abilitat; s-a constituit unui nou domeniu de studii doctorale;
- Existența colectivelor didactice și de cercetare cu performanțe didactice, de cercetare, transfer tehnologic și publicații de nivel internațional;
- În universitate există o diversitate a domeniilor, a specializărilor, a colectivelor de personal didactic și auxiliar, a personalităților și competențelor cadrelor și studenților, diversitate care are în comun științele vieții, valori academice comune, și care contribuie la o bună adaptare a instituției la cerințele societății în continuă schimbare;
- Multe programe de studiu sunt atractive pentru studenți iar absolvenții universității sunt absorbiți bine de piața muncii;
- Numărul de studenți la ciclurile de master și doctorat, precum și la DPPD, a crescut, în ciuda unei scăderi a numărului de studenți la ciclul de licență;
- Număr mare de proiecte structurale câștigate/implementate/în curs de implementare (POR, POCU, PNDR, POPAM, POIM);
- Cercetare de excelență, cu prestigiu național și bună vizibilitate internațională; am depășit pragul psihologic de 1 lucrare ISI/cadru didactic și cercetător/an, în medie;
- Număr mare (bună poziționare națională) de contracte de cercetare cu finanțare de la buget, cu finanțare europeană/internațională sau cu finanțare națională privată - fonduri atrase cu creșteri anuale semnificative;
- Fondurile salariale obținute prin granturi de cercetare și proiecte de dezvoltare instituțională cu fonduri europene au depășit în anul 2018 fondurile salariale folosite pentru activitățile didactice prestate în regim plata cu ora;
- Număr tot mai mare de proiecte de cercetare internă și servicii, autofințate;
- Publicații (reviste) proprii cu vizibilitate internațională;
- Editură proprie relevantă la nivel național;
- Activități de inovare și transfer tehnologic de prestigiu – numeroase brevete, multe premiate la saloane/târguri de invenție naționale și internaționale.
- Universitatea a dezvoltat cea mai bună internaționalizare între universitățile similare din țară și este printre primele universități din țară (aproape 200 acorduri internaționale active, număr mare de studenți străini înmatriculați, multe mobilități de studiu și de predare – în special prin programul Erasmus+, cercetare și publicații în echipe internaționale, apartenența la organizații și societăți internaționale, organizare/participare la manifestări științifice internaționale, titluri onorifice acordate și primite la nivel internațional, etc.);
- Universitatea dispune de un patrimoniu generos (clădiri, laboratoare, institute, stațiuni și ferme, terenuri) și dotări (aparatură, utilaje) moderne pentru învățământ, cercetare și servicii;
- Universitatea este un pol de excelență în domeniul învățământului, cercetării, inovării și serviciilor în zona Transilvaniei și în România.

1.2. Puncte slabe

- Scăderea numărului de candidați la admitere la unele programe de studii la ciclul de licență și, implicit, Scăderea numărului total de studenți la ciclul de licență;
- Personal didactic și auxiliar care nu a beneficiat de stagii și programe de Perfecționare profesională în centre/laboratoare de referință din țară sau străinătate;
- Personal auxiliar pentru învățământ și cercetare distribuit neechilibrat între diferitele compartimente/departamente;
- Raport cadre didactice - studenți dezechilibrat între facultăți și departamente;
- Grade de internaționalizare variate, cu dezechilibre între facultăți și specializări;
- Centre și laboratoare de cercetare cu activitate redusă, numeroase dotări pentru cercetare similare/identice, unele nefolosite;
- Colective cu activități de transfer tehnologic și servicii de consultanță la un nivel redus către mediul economic, inclusiv un nivel redus al veniturilor proprii rezultate din aceste activități, sub potențialul real;

- Dependență încă prea mare a universității față de resursele alocate de la bugetul statului prin granturi de studii;
- Neutilizarea optimă a oportunităților de instruire practică a studenților și de cercetare în cadrul stațiilor și fermelor didactice și experimentale din patrimoniul universității;
- Domenii de doctorat cu număr insuficient de conducători de doctorat titulari;

1.3. Oportunități

- Îmbunătățirea finanțării de la bugetul de stat (creșterea alocației pe student echivalent, creșterea fondului de burse);
- Accesarea de proiecte de cercetare internă și atragerea de fonduri din consultanță pentru suplimentarea salariilor personalului și acordarea de burse studenților, în funcție de implicarea și performanțele individuale;
- Participarea reprezentanților universității în grupurile/subgrupurile de lucru ale MADR pentru elaborarea PNS 2020-2027;
- Valorificarea mai bună a relațiilor de colaborate cu institute și universități performante europene și americane pentru formarea/Perfecționarea profesională a personalului universității;
- Specializarea mai îngustă a cadrelor didactice și, implicit, creșterea permanentă a calității actului educațional și a prestației profesionale a acestora.
- Extinderea Ariei Europene a Învățământului Superior (EHEA) și globalizarea pieței educaționale pot fi favorabile creșterii gradului de internaționalizare a învățământului din universitate, inclusiv prin atragerea de studenți străini;
- Relații internaționale propice dezvoltării învățământului și cercetării (colaborări cu aproape 200 de universități și institute – ex. INRA, INSERM), serviciilor și transferului tehnologic (ex. Grupul Roullier Franța);
- Dezvoltarea serviciilor de consultanță, dezvoltarea CDI și a transferului tehnologic, a parteneriatelor cu întreprinderi, centre de cercetare, instituții de învățământ superior și alte structuri relevante, ca strategie pentru Perfecționarea învățământului bazat pe rezolvarea de probleme, pentru atragerea de fonduri (Programul Operațional Competitivitate, Programul Operațional Regional, Programul Operațional Infrastructură Mare) și, nu în ultimul rând, îndeplinirea misiunii universității într-o societate modernă bazată pe cunoaștere:
 - Acreditarea, funcționalizarea și completarea cu infrastructură a celor două Centre de Transfer Tehnologic din universitate (BIOTECH și COMPAC), cu scopul dezvoltării de parteneriate cu mediul economic, al diversificării acțiunilor și activităților de cercetare, dezvoltare, inovare și transfer tehnologic (Programul Operațional Regional, Axa Prioritară 1 – Promovarea transferului tehnologic);
 - Valorificarea statutului USAMV Cluj-Napoca de membru în asociațiile de tip cluster (ex. Agro Food Ind Napoca Cluster, Transilvania Energy Cluster, Clusterul Cluj IT) și alte asociații cu activitate de cercetare-dezvoltare (ex. Fundatia Cluj Innovation City, Pactul Regional pentru Ocupare și Incluziune Sociala Nord-Vest);
 - Sprijinirea de către universitate a activităților de tip start-up și spin-off implementate și derulate de cercetători și/sau cadre didactice din universitate; astfel se poate asigura accesul la aparatură de cercetare, în medii de cercetare propice, asistență și sprijin cu personal de specialitate, parteneriate în scopul valorificării de know-how;
 - Identificarea și dezvoltarea relațiilor parteneriale cu institute de tip catalizator de CDI și transfer tehnologic cel puțin prin mecanisme de tip start-up sau spin-off inovativ, transfer de cunoștințe sau de tehnologie, întreprinderi inovatoare, clustere inovatoare etc;

1.4. Amenințări - Provocări

- Reducerea numărului de absolvenți de liceu în România și creșterea ofertei educaționale universitare în țară și în străinătate;
- Creșterea concurenței între universitățile cu programe de studiu similare în atragerea studenților;

- Instabilitatea legislației românești în domeniul învățământului superior și modificările iminente ale legislației de organizare a învățământului superior, la ciclul de licență (ex. reducerea la 3 ani a programelor de studii din domeniile ingineresti);
- Creșterea concurenței în atragerea fondurilor pentru cercetare-dezvoltare și pentru infrastructură; reducerea, în următorii ani, a finanțărilor din fonduri europene;
- Uzura morală și fizică a unei părți din aparatul de cercetare existentă în laboratoare/centre de cercetare și lipsa autofinanțării necesare înlocuirii și upgrading-ului;
- Rezistența la modernizarea curriculei, a serviciilor și a relațiilor interumane în cadrul unor colective;
- Dificultăți în aplicarea descentralizării la nivel de facultate și departamente (lipsa de sustenabilitate financiară a unor compartimente, asumarea autonomiei fără asumarea responsabilității, insuficienta înțelegere și asumare a descentralizării și apariția unei concurențe neeloiale și necolegiale între discipline, departamente și facultăți);
- Adaptabilitate redusă a personalului la noile schimbări legislative și socio-economice;
- Noi indicatori de calitate stabiliți pentru finanțarea universităților, noi evaluări instituționale naționale și internaționale, noi clasificări și ierarhizări;
- Insuficienta înțelegere de către toată comunitatea academică a noilor valori privind calitatea și excelența și a cerințelor instituționale de autoevaluare și raportare la noii indicatori de performanță.
- Lipsa unei strategii de Perfecționare continuă/specializare a cadrelor proprii din anumite compartimente/departamente, neasigurarea unor condiții propice de dezvoltare a carierei;
- Evaluarea școlilor și domeniilor de studii doctorale de către ARACIS în perioada următoare;
- Numeroase litigii de fond funciar în instanță pentru terenurile aflate în patrimoniul universității;
- Creșterea efortului bugetar pentru cheltuielile cu salariile și utilitățile;
- Dificultăți în recuperarea unor terenuri care au ieșit din patrimoniul/administrarea/folosința universității – Calea Floresti, Șapca Verde, Jucu; numeroase litigii în instanță pentru protejarea și recuperarea terenurilor din patrimoniu;
- Atitudini neacademice, imorale, tendențioase, răuvoitoare ale unor colegi, care aduc prejudicii imaginii și bunului mers al universității – din fericire sunt doar cazuri izolate.

2. Strategia de dezvoltare a USAMV Cluj-Napoca în perioada 2020-2024

2.1. Obiective privind managementul universității

- Perfecționarea managementului de tip antreprenorial;
- Politică bugetară care să pună mai bine în valoare eforturile individuale și colective ale corpului academic;
- Descentralizare treptată a actului decizional și de conducere, la nivel de departamente și facultăți, cu creșterea autorității dar și a responsabilității colectivelor de cadre didactice și cercetători;
- Stimularea inițiativelor personale sau colective care pot aduce resursele financiare necesare dezvoltării, dar și retribuirii salariale adecvate/suplimentare; susținerea proiectelor considerate de membrii departamentelor ca prioritare și de perspectivă și care sunt sustenabile;
- Corelarea mai bună a actului de predare cu cercetarea, inovarea și prestarea de servicii către comunitate;
- Simplificarea procesului decizional în universitate, inclusiv prin aprobarea/semnarea electronică a documentelor interne;
- Promovarea spiritului de cooperare la nivelul instituției și în afara ei prin întreținerea unor relații academice constructive în interiorul instituției și în dialogul cu partenerii;
- Implicarea mai amplă a studenților în actul decizional și în evaluarea periodică a activității educative la toate ciclurile de studiu, inclusiv masterat și doctorat;
- Optimizarea folosirii infrastructurii didactice și de cercetare a universității, ca bun comun și folosință comună pentru toți membrii comunității academice;

2.2. Obiective privind activitatea didactică

Activitatea didactică este principala activitate a comunității academice din universitatea noastră, calitatea procesului de pregătire profesională a studenților de la toate ciclurile învățământului universitar fiind măsura asumării misiunii, măsura valorii și reputației universității. Atractivitatea universității pentru candidați este rezultatul calității studiilor efectuate de generațiile de studenți, respectiv de dobândirea competențelor și abilităților necesare exercitării profesiei.

Obiectivele generale impun măsuri și activități specifice:

- Reformarea permanentă a curriculei specializărilor de licență și, mai ales, de master, în acord cu bunele practici internaționale și cu cerințele mediului socio-economic;
- Identificarea și verificarea asigurării competențelor și abilităților practice de bază necesare exercitării profesiei prin sistemul de asigurare a calității;
- Ameliorarea curriculei este responsabilitatea tuturor departamentelor implicate în actul didactic al fiecărui program de studii și trebuie să reflecte nevoile profesiei și ale societății și nu nevoile personalului didactic;
- Promovarea unui învățământ inovativ în care cercetarea va aduce un aport major în formarea intelectuală, orientată spre problemele complexe a agriculturii românești, dar și spre noile orientări din domeniul științelor vieții din Europa;
- Adoptarea/perfecționarea metodelor de predare moderne, interactive, perfecționarea învățământului centrat pe student, și nu pe profesor, precum și pe învățământul bazat pe rezolvarea de probleme, și nu pe reproducerea unor informații predate;
- Cercetarea aplicativă și serviciile pot aduce un aport important de material didactic și favorizează învățământul bazat pe rezolvarea de probleme;
- Inițierea/extinderea sistemului de învățământ modular la anumite discipline, mai ales în cadrul celor de specialitate;
- Stimularea studiului individual al studenților, pe parcursul întregului an universitar, prin mai multe metode: self-directed learning, e-learning, învățământ modular, anunțarea temei pentru ședințele următoare, recomandare de bibliografie și notarea referatelor/proiectelor ca parte componentă a evaluării pregătirii studentului;
- Dezvoltarea relațiilor de colaborare cu universități prestigioase în vederea amplificării schimbului de cadre didactice și studenți, precum și perfecționării cadrelor didactice proprii;
- Autorizarea de noi programe de studii în limbile franceză și engleză în fiecare facultate; acest lucru va favoriza schimbului de studenți și profesori și asumarea, de către cadrele didactice, a responsabilității de a participa la internaționalizarea învățământului.
- Specializarea mai îngustă a cadrelor didactice în vederea dobândirii de competențe științifice la un nivel mult mai ridicat și afirmarea mai pregnantă a personalității disciplinelor cu pondere mai mică în curricula, pe baza specificului informațional și practic al acestora.
- Îmbunătățirea cantitativă și calitativă a materialului bibliografic prin oferirea de cursuri proprii, tipărite sau pe suport electronic, și recomandarea sau chiar impunerea unei bibliografii de specialitate consacrate internațional; achiziționarea de noi tratate și reviste de referință (preferabil în format electronic);
- Optimizarea numărului de studenți la lucrările practice;
- Aprovizionarea disciplinelor, din resurse ale proprii, resurse ale facultății și universității, cu un minim de materiale didactice, reactivi, materiale de protecție și consumabile pentru menținerea igienei și biosecurității;
- Creșterea numărului de programe de doctorat, de postdoctorat, de cercetare și de specializare postuniversitară în cotutelă.
- Stimularea și susținerea în continuare a colegilor în vederea abilitării și obținerii dreptului de a conduce doctorate.

Aceste obiective vor fi completate cu planurile manageriale structurate de noile structuri de conducere ale facultăților și se vor transpune în planurile de acțiune anuale și pe termen mediu. Acestea vor indica termenele de implementare, responsabilitățile, resursele necesare estimate și vor fi

duse la îndeplinire de către compartimentele responsabile. Modul de acțiune va fi descentralizat și în directă colaborare cu conducerea facultăților și departamentelor.

2.3. Obiective privind resursa umană

Calitatea pregătirii profesionale a studenților, calitatea cercetării și a serviciilor depinde în primul rând de calitatea personalului didactic, de cercetare și auxiliar iar calitatea muncii acestuia depinde de talentul personal, de pregătire, de importanța acordată actului didactic, de calitatea cercetării, de caracter și, nu în ultimul rând, de confortul psihic și material al fiecărui membru al comunității.

Cea mai bună investiție este cea în formarea continuă și specializarea personalului universității.

- Susținerea materială a cadrelor didactice tinere (doctoranzi, asistenți, șefi de lucrări) prin dirijarea către ei, în primul rând, a activităților didactice în regim plata cu ora și antrenarea lor în activitățile de servicii și cercetare remunerate;
- Susținerea financiară a personalului didactic și de cercetare să urmeze stagii de specializare europeană și să-și perfecționeze competențele de comunicare în limbi străine;
- Salarizarea la maximum grilei postului pentru colegii care obțin diplome de specializare recunoscute european;
- Promovarea valorii profesionale și științifice autentice în corelație cu o politică salarială diferențiată, până la nivelul maxim admis de legislația muncii în vigoare, inclusiv de salarizare suplimentară prin granturile de cercetare interne sau externe și prin activitățile economice desfășurate prin intermediul societăților comerciale înființate de universitate;
- Atragerea către studiile doctorale și către cariera universitară a absolvenților/a personalităților cu performanțe profesionale deosebite, cu spirit de echipă, energici și cu caracter;
- Creșterea numărului și a calificării personalului administrativ și recompensarea financiară a persoanelor cu contribuții semnificative la reușitele financiare ale instituției;
- Susținerea colegilor în vederea abilitării și obținerii dreptului de a conduce doctorate.
- Stimularea financiară a personalului care prestează servicii și consultanță prin alocarea de cote părți din încasări ca salarizare în cadrul proiectelor de cercetare internă sau ca suport pentru diferite activități independente (ex. mobilități, taxe de participare la manifestări științifice).
- Stimularea implementării de programe postliceale de formare profesională, antreprenoriale, în agricultură și celelate domenii ale universității (ex. tehnicieni agronomi, viticultori, pomicultori, zootehniști, veterinari, în mecanizare, etc.); acest lucru ar duce la posibilitatea atragerii în universitate de personal auxiliar bine instruit și va oferi mediului economic personal calificat;
- Acordarea de sporuri de pericolitate, după finalizarea expertizelor necesare, conform legislației.
- Punerea în practică a unor proiecte mai vechi, respectiv deschiderea în universitate a unui restaurant și a unei grădinițe care să deservească membrii comunității academice.

2.4. Obiective privind studenții universității

Studenții sunt parteneri și membri egali ai comunității academice, atât în raport cu educatorii lor, cât și în raport cu ceilalți studenți. *Studenții reprezintă cea mai mare bogăție a unei universități.*

Abordarea relațiilor cadre didactice-studenți dintr-o perspectivă de parteneriat bazat pe principii etice și deontologice universitare și profesionale asigură un climat propice implicării mai ample a studenților în activități didactice și de cercetare, o mai bună pregătire profesională, o atractivitate mai mare a programelor de studii pentru viitori candidați și o relație mai bună cu absolvenții.

Pornind de la aceste considerente generale, prezint câteva obiective specifice:

- Implicarea mai amplă a studenților, în general, și a organizațiilor studențești legal constituite, în actul decizional al universității, inclusiv în ce privește revizuirea periodică a curriculei și în tot sistemul intern de asigurare al calității, inclusiv prin evaluarea prestației cadrelor didactice.

- Implicarea mai largă a studenților în cercurile științifice și în cercetarea științifică contractuală și serviciile de specialitate ale disciplinelor, în vederea lărgirii orizontului informațional teoretic și a însușirii de tehnici de laborator folosite în diagnostic și cercetare.
- Recompensarea materială a studenților care se implică semnificativ în activitățile de servicii și cercetare contractuale, legislația actuală în domeniu permițând acest lucru;
- Asigurarea, în perspectivă, a unui număr mai mare de locuri în cămine; reparația capitală a clădirii istorice de pe Calea Florești, care a fost pe vremuri cămin, și pentru care avem proiect tehnic; construirea unui camin cu 750 locuri în cadrul SCH;
- Atragerea de sponsori care să ofere burse de studii (licență, masterat, doctorat, etc.), creșterea cuantumului fondului de burse asigurat din resurse proprii ale universității.
- Îmbunătățirea calității pregătirii practice a studenților;
- Menținerea și diversificarea cursurilor optionale care asigură competente transversale și credite de studiu suplimentare;
- Extinderea procesului de formare a studenților prin promovarea valorilor moralei și a dragostei pentru natură, artă și sport;
- Implementarea/perfecționarea sistemelor de *tutoriat* și *mentoring* pentru identificarea și soluționarea problemelor reale ale studenților;
- Creșterea numărului de mobilități internaționale și perfecționarea procedurilor de întocmire a convențiilor de mobilitate și de recunoaștere a creditelor (ECTS) obținute.
- Sprijinirea organizațiilor studențești în a dezvolta contacte și schimburi de experiență cu asociații studențești din țară și străinătate;
- Sprijinirea în continuare a studenților în organizarea de activități sportive, culturale, turistice și de voluntariat;
- Fondarea unei baze sportive hipice la Jucu.
- Reconstrucția relației de încredere reciprocă între cadre didactice și studenți, promovarea respectului reciproc, a colegialității, a cultului pentru valori, a dialogului și a parteneriatului real.

2.5. Obiective privind formarea continuă și specializarea în domeniile specifice universității

Oferta educațională postuniversitară este un indicator important în evaluarea universităților. USAMVCN are datoria să se implice mai mult, alături de societățile profesionale și științifice, în conceperea, implementarea și controlul calității programelor de educație continuă a diverșilor profesioniști din domeniile specifice. Majoritatea disciplinelor universității se pot implica în formarea continuă a practicienilor.

- Organizarea unui învățământ specializat pentru educația continuă, stabilirea clară a misiunii și a modului de funcționare;
- Prin cooperare cu societățile științifice și profesionale din țară și străinătate, pot fi inițiate programe de specializare postuniversitară cu recunoaștere națională și internațională.

2.6. Obiective privind activitatea de cercetare științifică și de transfer tehnologic

Activitatea de cercetare științifică fructificată și demonstrată prin publicații științifice este o preocupare importantă a oricărei comunități academice. Cercetarea științifică este o condiție esențială a educației universitare, este o sursă importantă de fonduri necesare achiziționării de aparatură, asigură formarea, perfecționarea continuă și prestigiul cadrelor didactice, susține studiile doctorale și postdoctorale, susține dezvoltarea mediului economic și social regional și național și susține internaționalizarea educației universitare.

Activitatea de cercetare finanțată trebuie confirmată prin publicații științifice care să demonstreze creativitatea și inovarea programelor de cercetare desfășurate. Este esențial ca majoritatea lucrărilor științifice să fie publicate în reviste prestigioase, cu factor de impact, iar originalitatea și vizibilitatea cercetărilor efectuate să fie ilustrate prin citări în reviste indexate în ISI Web of Science.

Având în vedere că în evaluările și clasificările actuale, personale, de grup, ale programelor de studiu sau instituționale, producția științifică are o cotație importantă, orientarea spre îndeplinirea

acestor cerințe devine obligatorie pentru toți membrii comunității. Sistemul de finanțare actual, la nivel de universitate sau program de studiu, se face și în funcție de acest criteriu prioritar. Mai mult, vizibilitatea internațională cuantificată pe baza articolelor și citărilor în reviste cu factor de impact este un criteriu de eligibilitate în toate competițiile. Pentru creșterea permanentă a producției științifice de calitate, obiectivele publicistice ale facultății vor trebui orientate spre:

- Creșterea numărului publicațiilor ISI cu factor de impact, în următorii ani putând depăși media de 1,5 articole/cadru didactic/an;
- Continuarea susținerii financiare a cadrelor didactice în vederea publicării de articole ISI cu factor de impact;
- Evidențierea și recompensarea cadrelor care publică cu succes și cresc punctajul la evaluările programelor de studiu și ale universității;
- Participarea la manifestările științifice din țară și străinătate, cu lucrări originale, sau în calitate de moderator, lector invitat sau membru al bordului științific;
- Participarea anuală la Simpozionului internațional *Perspective ale agriculturii mileniului trei* și creșterea vizibilității internaționale *Buletinului științific („Bulletin of University of Agricultural Sciences and Veterinary Medicine Cluj-Napoca”)* prin asigurarea a minimum 20% participanți străini;
- Creșterea vizibilității publicațiilor coordonate de universitate și editarea de publicații noi, în colaborare cu societăți științifice;
- Incurajarea cadrelor didactice care au publicații valoroase în depunerea candidaturii pentru obținerea de premii și distincții (CNCSIS, ASAS, Academia Romana etc.) și depunerea dosarului de abilitare.
- Redefinirea politicilor de publicare a buletinelor USAMV Cluj-Napoca în vederea indexării Scopus, Web of Science.

Strategia USAMVCN în domeniul cercetării ar putea urmări, în continuare, câteva obiective realizabile:

- Constituirea de parteneriate regionale și europene pentru accesarea de proiecte europene, în cadrul direcțiilor de specializare inteligentă promovate prin Strategia Europeană de Cercetare 2014-2020 (Bioeconomie, Tehnologia informației și comunicației, Energie și mediu și Eco-tehnologii), completate cu cele 3 priorități de interes public (Sănătate, Spațiu și securitate și Patrimoniu);
- Dezvoltarea cercetării aplicative, inovării și transferului tehnologic prin:
 - Intensificarea comunicării între universitate și mediul economic, care să faciliteze interacțiunea rapidă;
 - Amplificarea parteneriatelor CDI și transfer tehnologic cu mediul privat;
 - Valorificarea și diversificarea relațiile parteneriale ale universității (unele deja existente), pe baza de proiecte, cu parteneri europeni și euro-atlantici, de genul Steinbeis, Fraunhofer, Inovative Aliance (Germania), sau cu universități antreprenoriale de tipul Universității Wageningen (Olanda), North Carolina's Research Triangle Park (SUA), Universitatea din Liege (Belgia), Universitatea din Stuttgart sau Hohenheim (Germania);
 - Valorificarea rezultatelor cercetării printr-o abordare antreprenorială (ex. brevete vandabile, accesarea programelor naționale de cercetare și a programelor de valorificare a cercetării precum Programul Operațional Competitivitate și alte finanțări europene); Construirea infrastructurilor CTT BIOTECH și CTT COMPAC vine sa susțină acest obiectiv;
 - Crearea și promovarea de forme de pregătire profesională și cercetare sub formă de parteneriate tripartite (ex. universitate - masterand/doctorand/postdoctorand - agent economic) și atragerea de burse private pentru cercetare;
- Amplificarea cercetării în colaborare a echipelor aparținând diferitelor facultăți din universitate;

- Instruirea personalului didactic și auxiliar în utilizarea aparaturii existente sau pe cale de a fi achiziționată;
- Susținerea laboratoarelor și centrelor de cercetare existente, înființarea de noi centre de cercetare și acreditarea lor ca centre acreditate, de excelență;
- Promovarea fermelor și stațiunilor ca unități de cercetare pilot care integrează practica studenților și care aduc venituri;
- Amplificarea colaborării cu alte entități de cercetare din regiune (ex. Stațiunea de Cercetare-Dezvoltare Agricolă Turda), cu asociații de fermieri, cu unități de prelucrare a produselor agricole.

2.7. Obiective privind infrastructura/patrimoniul universității

Creșterea capacității didactice, CDI și de transfer tehnologic a celor cinci facultăți din cadrul USAMV Cluj-Napoca se poate face prin dezvoltarea infrastructurii și prin creșterea calității cercetării, la nivelul celei din statele dezvoltate din UE. Susținerea financiară a acestor obiective poate fi obținută prin accesarea de proiecte de cercetare și transfer tehnologic, prin parteneriate public-privat, inclusiv prin oferte elaborate de centrele de transfer tehnologic;

Următoarele obiective strategice se impun în domeniul bazei materiale:

- Proiectarea și construirea Sălii Multifuncționale în campusul principal, investiție pentru care există studiu de fezabilitate; infrastructura va include școala de gastronomie, sala de mese – evaluare senzorială, și va putea fi folosită pentru educație, alimentație, cercetare, expoziții, conferințe și congrese.
- Facultatea de Agricultură:
 - Dezvoltarea bazelor experimentale și de producție pe terenurile universității (cereale, leguminoase, plante medicinale, plante aromatice, etc.)
 - Transferarea rezultatelor cercetării prin intermediul centrelor de transfer tehnologic (BIOTECH și COMPAC)
 - Constituirea unui centru de cercetare/transfer tehnologic pentru montanologie și dezvoltare rurală;
 - Continuarea dezvoltării bazei de utilaje agricole performante pentru cercetare, servicii și învățământ;
 - Dezvoltarea unor poligoane/platforme de încercări/demonstrație utilaje agricole;
 - Renovarea și extinderea clădirilor departamentului de mecanizare;
- Facultatea de Horticultură:
 - Revitalizarea Stațiunii de Cercetări Horticole Cluj-Napoca – înființarea și extinderea de pepiniere, reconstruire sere, înființare plantații pomicele și ornamentale pentru cercetare și producție, îmbunătățiri funciare, sisteme de irigații;
 - Achiziția/inființarea unei vii pentru cercetare și producție;
 - Realizarea unei baze de cercetare și practică pentru Silvicultură, care să includă pepiniere, plantații de arbusti fructiferi și o cabană de vânătoare inclusă în circuitul turistic;
- Facultatea de Zootehnie și Biotehologii:
 - Implementarea proiectului POR/275/10/3/, Creșterea relevanței învățământului terțiar universitar în relație cu piața forței de muncă și sectoarele economice competitive - *Modernizare infrastructura educationala "Hoiia" pentru desfășurarea activităților didactice și practice destinate învățământului agricol*, Contract de finanțare nr. 3241/01.10.2018 - proiectare, construire, dotare, dare în folosință – aproape 30 milioane lei;
 - Construirea de adăposturi pentru ovine și porcine;
 - Biobază de ecvine și Club de echitație - în colaborare cu Medicina Veterinară;
 - Stații pilot de Biotehologii.
- Facultatea de Știința și Tehnologia Alimentelor:
 - *Construire imobil D+P+3E - Centru de Transfer Tehnologic "CTT-BIOTECH"*:
 - POR/439/1/1 - Contract semnat în anul 2019,

- Valoare obiectiv: 23 milioane lei;
- Principalele module - Obținerea extractelor naturale, Atomizarea, microîncapsularea, ambalarea și depozitarea suplimentelor alimentare de tip pudră, Laboratoare de microbiologie-biotehnologie, Laboratoare de recepție probe, pregătire probe, extracție compuși bioactivi, spectroscopie, cromatografie gazoasă și de lichide (GC-MS, HPLC), Laboratoare de analiză senzorială;
- Extinderea spațiilor dedicate activităților didactice/cercetare/inovare/producție;
- Stații pilot de Biotehnologii alimentare - în colaborare cu Facultatea de Zootehnie și Biotehnologi
- Reamenajarea spațiilor nefolosite din cadrul Facultății de Știința și Tehnologia Alimentelor (demisolul clădirii noi);
- Construire minifabrici - bere, sucuri, vinificație, oțeturi;
- Facultatea de Medicină Veterinară:
 - Proiectarea și construirea unei infrastructurii educationale la ferma Jucu cu mai multe compartimente: Clinica de Animale Mari, Compartiment de nutriție animală (FMV și FZB), Compartiment de medicină sportivă, Compartiment de biotehnologii în reproducție (FMV și FZB), camin studentesc, sală de curs, parc de mașini/utilaje, potcovărie ortopedică, manejuri și piste.
 - Există studiul de fezabilitate.
 - Există cerere de finanțare în evaluare, depusă în 2018, POR - *Modernizarea infrastructurii educaționale universitare de nutriție și patologie animală a USAMV Cluj-Napoca la Jucu*, valoare 30 mil. lei;
 - Proiectare și construire *Centru de Transfer Tehnologic în Nutriție și Patologie Comparată "COMPAC"* la ferma Jucu - colaborare FMV, Facultatea de Agricultură, FZB;
 - POR/439/1/1 - Contract semnat în decembrie 2019,
 - Valoare obiectiv: 22 milioane lei;
 - 4 module de transfer tehnologic - Protetică și ortopedie; Siguranță și calitate alimente, produse nutritive, dietetice și medicinale; Condiționare prototipuri suplimente nutritive; Etologie animală și interacțiunea om-animal (reabilitare);
 - Amenajarea/extinderea și dotarea de noi clinici de specialitate (ex. centru transfuzii, hematologie, clinică oncologică, clinică dermatologică, dializa) în campusul principal și în clădirea de pe Calea Floresti (demisol);
 - Construire abator de mică capacitate pentru bovine, ovine, suine, pasari și leporide, centru colectare și prelucrare vânat, carmangerie – în colaborare cu FZB, STA, Agronomia Agro Food Innovation SRL;
 - Multe din aceste investiții se pot realiza integral din veniturile proprii ale facultății, fără a reduce susținerea financiară a resursei umane.

2.8. Obiective privind prestigiul pe plan național

- Menținerea universității în topul universităților din țară și poziționarea în topul universităților europene;
- Menținerea programelor de studiu în vârful ierarhiei naționale și creșterea prestigiului internațional;
- Laboratoarele, centrele și stațiunile de cercetare trebuie să devină modele și sursă de tehnologie pentru mediul privat și să devină centre de referință în Transilvania și în țară;
- Universitatea, prin cadrele și dotările pe care le are, trebuie să fie mai implicată în specializarea și educația continuă a specialiștilor din zona Transilvaniei, prin programe specifice oferite în colaborare cu forurile profesionale din țară și străinătate.
- Creșterea numărului cadrelor didactice membre în academii, în forurile societăților științifice și profesionale, în comisii ale ministeriale, în comisii de evaluare sau ca experți evaluatori ai proiectelor de cercetare.

2.9. Obiective privind performanțele/vizibilitatea internațională

Cultivarea relațiilor de colaborare științifică cu instituții și personalități internaționale este un deziderat al oricărei comunități universitare care dorește să fie la curent cu tendințele și noutățile științifice și organizatorice ale profesiilor și care, în egală măsură, dorește să se afirme internațional.

- Activarea în continuare în consorții academice internaționale;
- Internaționalizarea învățământului se poate dezvolta prin integrarea în rețele europene de universități, implementarea de noi programe de studii în limbi străine, separat și/sau în cotelă/colaborare cu instituții din străinătate, invitarea de cadre didactice și cercetători de prestigiu de la instituții din străinătate, în vederea susținerii de cursuri și prelegeri, realizarea de doctorate în cotelă cu finanțare din granturi de cercetare, oferirea burse de studii în străinătate și continuarea participării în programele de mobilități ale UE.
- Pentru creșterea vizibilității internaționale se va avea în vedere și înscrierea cadrelor didactice în societăți europene sau mondiale de specialitate și susținerea financiară a acestora (fonduri din cercetare sau venituri proprii) în vederea participării la întrunirile societăților și achitării cotizației.
- Creșterea numărului de publicații ISI, a participării cu prezentări orale la congrese internaționale și participarea în colective editoriale internaționale.

2.10. Modul de susținere financiară a strategiei și a obiectivelor menționate

Bugetul universității trebuie să asigure un învățământ adecvat bazat pe cercetare, să atragă personal competent, să asigure un raport personal/studenti acceptabil european, să asigure o dotare și o aprovizionare cu consumabile corespunzătoare.

- Fondurile bugetare ale universității sunt limitate de numărul de studenți bugetați aprobați de minister și de nivelul finanțării fiecărui student. Finanțarea suplimentară este influențată pozitiv de pozițiile onorante ocupate de universitate în ierarhia națională și crează premisele unei finanțări bune în continuare.
- Fondurile din cercetare sunt la dispoziția colectivelor care le-au atras și pot susține, ca și până acum, dezvoltarea în principal a disciplinelor/laboratoarelor. În strategia de dezvoltare a universității urmărim implicarea tuturor disciplinelor în activități de cercetare contractuale. Unele discipline, din cauza personalului redus, a lipsei unei dotări minime, nu au avut acces la fonduri consistente din cercetare. Aceste discipline pot fi ajutate, cu fonduri ale facultății și universității, precum și prin cooptarea în echipe de cercetare, să-și dezvolte laboratoarele pentru a putea demonstra capacitate de cercetare.
- Fonduri atrase prin învățământul cu taxă. În timp ce învățământul cu taxă în limbi străine este perfect sustenabil financiar, taxele aplicate la multe programe în limba română acoperă doar o parte din cheltuieli (plata cu ora) dar nu pot să asigure o dezvoltare sustenabilă.
- Fondurile atrase prin prestări de servicii (diagnostic, analize, testări) sunt mici la majoritatea departamentelor. Creșterea gamei și calității serviciilor oferite poate duce la obținerea unor fonduri importante. Pe lângă fondurile obținute, prin prestări de servicii se asigură material didactic diversificat pentru lucrările practice, precum și creșterea prestigiului universității.
- Contractele de cercetare internă sunt semnificative în anumite departamente, iar exemplul acestora poate fi urmat.
- Fondurile europene. Atragerea de fonduri europene este esențială pentru multe obiective strategice (dezvoltarea infrastructurii, creșterea capacității CDI și transfer tehnologic, specializarea europeană a personalului, inițierea de programe de specializare și educație continuă, realizarea de mobilități internaționale sau implementarea unor programe doctorale și postdoctorale în colaborare internațională).

2.11. Riscuri și modul lor de soluționare

În realizarea acestor obiective există bineînțeles și riscuri financiare legate de situația economică internațională și națională, de finanțarea universității de către MEC, de accesarea fondurilor europene necesare investițiilor sau riscurile legate de derularea proiectelor (prefinanțarea și rambursarea).

Utilizarea resurselor financiare are ca prioritate ameliorarea salarizării cadrelor didactice și a personalului administrativ până la limitele permise de lege și în funcție de sustenabilitatea financiară existentă.

Există și elemente de risc care ar putea proveni din dificultatea în implementarea autonomiei financiare la nivel de facultate și departamente sau inerția de adaptare la legislația instabilă și la evoluția criteriilor privind evaluarea calității în învățământul superior din România.

2.12. Modul de cooperare cu structurile de conducere

Ca și în mandatul anterior, cooperarea dintre Consiliului de administrație și Senatul universitar, cooperare transparentă, colegială, animată de aceleași valori și centrată pe interesele educative, de cercetare, financiare și de prestigiu ale instituției/comunității academice, devine esențială în implementarea planului și semnarea contractului managerial.

Noile structuri de conducere vor avea rolul de a putea transmite și executa la nivel de universitate, facultate și departament, obiectivele și hotărârile stabilite în mod ierarhic, dar și de a prelua de la nivelul departamentelor și facultăților, propunerile și sugestiile de îmbunătățire a activității didactice sau de cercetare, precum și a planurilor de investiții, reparații, dotări etc.

Consiliul facultății trebuie să fie, conform legislației, forul decizional al facultății iar decanul, prodecanii și directorii de departamente au funcții de conducere executivă. Consiliul facultății va aproba toată strategia de dezvoltare a facultății, în toate componentele sale – didactic, personal, infrastructură, curriculum, buget, etc.

Pe plan național, universitatea urmărește să fie reprezentată permanent în comisiile ministeriale, academii, asociații profesionale, conferința rectorilor, ARACIS, CNATDCU, CNFIS, etc., pentru a putea participa la elaborarea strategiilor și lua decizii favorabile societății, universității și membrilor comunității academice.

2.13. Modul de cooperare cu personalul din subordine

În vederea adoptării unui plan strategic de dezvoltare al universității, în conceperea căruia planul managerial al rectorului reprezintă doar un punct de plecare, este esențial ca toți membrii comunității să fie informați asupra planurilor actuale și de viitor ale universității, facultății și departamentelor. Pentru aceasta, este necesară informarea adecvată asupra tendințelor naționale și internaționale, asupra riscurilor și oportunităților, asupra modului de realizare a obiectivelor și a modului de implicare a fiecărui cadru didactic și cercetător în menținerea statutului privilegiat al universității. Acest proces să fie asigurat într-o totală transparență, pentru ca fiecare membru al comunității să fie util și să participe direct la realizările colective ale facultății și universității.

Colaborarea dintre structurile și funcțiile de conducere din universitate va respecta, ca și în mandatul anterior, sarcinile și atribuțiile stabilite de lege și regulamentele universității. Dorim ca prin serviciile aflate în subordinea structurilor de conducere să oferim tuturor membrilor posibilitatea soluționării rapide și transparente ale problemelor care apar. În acest sens, sistemul IT de management al resurselor și evidență a studenților, cadrelor didactice, state de funcții, curricula etc. va ajuta la soluționarea operativă a problematicii din subordine.

Sperăm să eliminăm toate bariere de comunicare la nivelul întregii instituții pentru a promova universitatea ca un tot unitar și nu ca o sumă a facultăților și a departamentelor sale.

Preconizez o creștere a răspunderii disciplinelor și departamentelor în demersurile decizionale, conform legislației și regulamentelor existente care prevăd ca multe decizii ale consiliului să aibă la bază propuneri ale departamentelor și, foarte important, creșterea autorității dar și a responsabilității individuale în problemele asumate după atribuirea de către consiliul profesoral.

2.14. Considerații finale

Prezentul proiect managerial se bazează pe experiența managerială acumulată, intenția fiind aceea de a perpetua și dezvolta realizările universității, de a le extinde și de a le adecva noilor cerințe ale învățământului superior european și de a contribui astfel la creșterea prestigiului universității. Resursele necesare îndeplinirii obiectivelor stabilite în acest proiect managerial au fost evaluate în

cadrul unui plan de fezabilitate ce garantează obținerea unui buget sustenabil compus din resurse financiare, bugetare și extrabugetare, conforme necesităților de dezvoltare instituțională.

Îndeplinirea obiectivelor impune, de asemenea, asigurarea unei continue colaborări, inovări și adaptări la provocările complexe specifice societății contemporane. Numai prin conlucrare, cu fiecare structură universitară, dar și cu implicarea tuturor membrilor comunității universitare, dezideratul nostru privind dezvoltarea durabilă a USAMV Cluj-Napoca va putea deveni realitate.

Asigurarea unui climat de lucru propice, în echipă, bazat pe colegialitate, pe principii morale, legale și de calitate, rămâne un obiectiv important al strategiei. Numai prin participarea tuturor membrilor comunității la stabilirea strategiilor viitoare, strategii în continuă devenire în funcție de condițiile și oportunitățile apărute, vom putea găsi căile de a ajunge și a ne menține acolo unde ne dorim.

Cluj-Napoca
10.01.2020

Rector Prof. Dr. Cornel CĂTOI

