

Prof.dr.ing. Stelian Alexandru Borz

**Plan de management pentru funcția de Director de Departament în cadrul
Departamentului de Exploatare Forestiere, Amenajarea Pădurilor și Măsurători Terestre**

▲▲▲▲▲
▲▲▲▲▲
▲▲▲▲▲
▲▲▲▲▲
▲▲▲▲▲
▲▲▲▲▲
▲▲▲▲▲
▲▲▲▲▲
▲▲▲▲▲
▲▲▲▲▲

Universitatea
Transilvania
din Brașov
FACULTATEA DE SILVICULTURĂ
ȘI EXPLOATĂRI FORESTIERE

Str. Șirul Beethoven 1
500123 – Brașov
tel.: (+40) 268.418.600 | fax: (+40) 268.475.705
f-sef@unitbv.ro | www.unitbv.ro/silvic

PLAN MANAGERIAL

al candidatului Prof. dr. ing. Stelian Alexandru BORZ,

la funcția de Director al Departamentului de Exploatare forestiere, amenajarea
pădurilor și măsurători terestre, Facultatea de Silvicultură și exploatare forestiere,
Universitatea Transilvania din Brașov

Întocmit: Prof. dr. ing. Stelian Alexandru Borz

Data: 29.09.2019



A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Stelian Borz', is positioned above a small black square stamp.



Cuprins

1.Motivația candidaturii.....	3
2.Conceptul Planului Managerial	4
3.Linii directoare generale.....	5
4.Linii directoare, obiective și măsuri	5
5.Principalele rezultate așteptate	20



1. Motivația candidaturii

Prezenta candidatură pentru funcția de **Director de Departament** și **Planul Managerial** întocmit în acest sens *sunt motivate de necesitatea acută a alinierii Departamentului la realitățile contemporane și de perspectivă, printr-un management eficient care să contribuie la sustenabilitatea, beneficiul și prestigiul grupului, pe fondul unor provocări mari generate de competiția națională și internațională în învățământul superior de profil, trendul descrescător al candidaților pentru programele de studii organizate și oportunitățile de îmbunătățire a managementului intern și extern al Departamentului.*

Deși sunt un cadru didactic tânăr, în perioada în care am lucrat la Universitatea Transilvania din Brașov, am încercat să îmi dezvolt abilitățile manageriale atât prin dedicare și devotament față de instituție și valorile ei, cât și prin respect, înțelegere, compasiune și ajutor pentru colegi, demersuri care au fost susținute de cooptarea mea în funcția de **Prodecan al Facultății de Silvicultură și exploatarea forestiere** pentru două mandate, oportunitatea de a organiza un număr semnificativ de activități extra-curriculare cum ar fi școli de vară naționale și internaționale, evenimente de promovare ale **Departamentului** și a **Facultății** pe plan național și internațional, inclusiv participarea în dezvoltarea materialelor de promovare atât pentru **Departament** cât și pentru **Centrul de Cercetare de Profil** și **Facultate**. Am fost implicat activ în invitarea unor reprezentanți ai mediului socio-economic în mediul academic pentru schimbul de experiență cu studenții și prezentarea ofertelor de angajare, în atragerea de fonduri din sponsorizări și proiecte de cercetare în vederea dotării laboratoarelor disciplinelor din **Departament** și **Facultate**, în oferirea de ajutor absolvenților noștri pentru găsirea de locuri de muncă, în organizarea și gestionarea activităților **Departamentului** și a **Facultății** în cadrul unor târguri de profil, în atragerea unor cadre didactice de prestigiu internațional în activități de predare și cercetare în cadrul **Departamentului** și al **Facultății**, în dezvoltarea activității de networking în comunitatea practică și științifică de profil (națională și internațională) a **Departamentului** și a **Facultății**, precum și într-o relație activă cu studenții, absolvenții și principalii angajatori în domeniu.

Pe plan științific, în această perioadă, am încercat să nu îmi neglijez activitatea de cercetare, pe care am susținut-o activ, în vederea plasării peste media internațională a domeniului de cercetare în care activez și am încercat, în măsura posibilităților, să îmi ajut și colegii din **Departament** cu profil similar de cercetare în demersul lor științific. De asemenea, m-am implicat activ în stabilirea unor relații durabile cu alte universități și institute de profil și am contribuit la atragerea de studenți doctoranzi străini în cadrul **Departamentului** precum și plasarea de doctoranzi străini din universități Europene pentru activități de cercetare în cadrul **Departamentului**.

În plan didactic, am încercat să cresc calitatea cursurilor predate, prin integrarea pe scară largă a tehnologiei informației în prezentarea cursurilor și susținerea lucrărilor practice de laborator și am încercat să facilitez procesul de învățare al studenților prin dezvoltarea unor materiale de ghidare moderne care, cel puțin până acum, au contribuit atât la o participare activă cât și la un interes crescut din partea studenților, în demersul lor pentru dezvoltarea abilităților practice. Am fost implicat activ în dezvoltarea programului de studii de masterat în limba engleză și sunt mândru atât de modul în care



acesta a fost implementat în primul an, cât și de feedback-ul pozitiv al studenților care au parcurs acest prim an.

Cred, și acesta este unul dintre motivele de bază pentru care depun prezenta candidatură, în posibilitatea de a contribui la dezvoltarea unui Departament modern, prestigios, eficient și sustenabil, aliniat la cerințele și provocările contemporane. În acest sens, trebuie să conștientizăm cu toții faptul că supraviețuiesc doar acele organizații care pot să se schimbe și să se adapteze rapid la mediul în care operează, precum și faptul că atingerea dezideratului menționat mai sus nu poate fi făcută decât prin inovarea proceselor specifice unei organizații și prin implicarea membrilor săi.

2. Conceptul Planului Managerial

Planul Managerial propus este dezvoltat în cadrul conceptului mai larg de **cultură a organizației și, mai ales, pe schimbarea și adaptarea acesteia la contextul actual și cel de viitor**. Cultura organizației se referă la **așteptările, experiențele, filozofia și valorile** care guvernează comportamentul membrilor săi fiind exprimată prin **imaginea personală, trăirile interioare, interacțiunile cu mediul extern și așteptările de la viitor**. Ea se bazează pe **atitudini comune, crezuri, obiceiuri, reguli scrise și nescrise** care au fost dezvoltate de-a lungul timpului și sunt considerate valide, incluzând **viziunea organizației, valorile, normele, sistemele, simbolurile, limbajul, presupunerile, crezurile și comportamentele**, dictând, în același timp, modul în care au loc sau se desfășoară lucrurile în organizație și reflectând **cultura locului de muncă**.

În același timp, cultura unei organizații nu este un fenomen stagnant ci este supusă unui proces de (auto)evaluare pentru identificarea **a ceea ce este potrivit într-un context dat, și a afla ce anume generează și ce anume nu generează succesul**. Pentru ca o organizație **să rămână relevantă și să supraviețuiască**, cultura acesteia **trebuie să evolueze pe fondul unui mediu aflat într-o schimbare permanentă**. Din moment ce oamenii se opun schimbării, **datoria prezentării beneficiilor schimbării de cultură revine echipelor manageriale și liderilor (pe care grupurile și le aleg), care trebuie să găsească modalitățile de demonstrare a beneficiilor schimbărilor, inclusiv a celor prin experiențe comune care conduc la succes**. Multe din aceste beneficii se manifestă după un anumit timp de la adoptarea măsurilor de schimbare.

Pentru schimbare sunt necesari mai mulți pași: **formularea unor viziuni clare, formalizarea angajamentului sistemului de conducere pentru schimbare, prioritizarea modelării și schimbării culturii la nivelul sistemului de conducere, adaptarea organizației pentru susținerea schimbării, adaptarea persoanelor nou-venite și contracararea efectelor provocate de cele care deviază de la valorile organizației și, respectiv, dezvoltarea răspunderii etice**.

Sursa pentru formulările din textul de mai sus este: <https://gothamculture.com/what-is-organizational-culture-definition/>



3. Liniile directoare generale

În principiu, prezentul Plan Managerial vizează schimbarea și îmbunătățirea culturii organizaționale pentru beneficiul și prestigiul comun al grupului, ceea ce poate să aducă efecte pozitive pe termen scurt și mediu, prin dezvoltarea sustenabilă a Departamentului. Planul Managerial se bazează pe experiențele comune din Departament, și este structurat prin luarea în considerare a șase linii directoare, dezvoltate în baza unui set de principii și valori menite să schimbe starea de fapt, în sens pozitiv, prin măsuri specifice susținute de un set de argumente. Liniile directoare avute în vedere sunt următoarele:

0.) LD0: Dezvoltarea și implementarea unui proces de recrutare eficient, etic și sinergic

1.) LD1: Dezvoltarea și implementarea unui proces didactic eficient

2.) LD2: Dezvoltarea și susținerea cercetării științifice de excelență

3.) LD3: Organizarea și implementarea unui cadru administrativ eficient

4.) LD4: Resurse umane de calitate

5.) LD5: Conectare activă la piața educațională și de cercetare, la piața locurilor de muncă, și implicare activă și echitabilă în nevoile administrative ale Facultății și Universității

4. Liniile directoare, obiective și măsuri

LD0: Dezvoltarea și implementarea unui proces de recrutare eficient și etic, sinergic cu cel al Universității și Facultății, prin:

O 0.1: Comunicarea pro-activă și continuă cu furnizorii naționali și internaționali de candidați pentru programele de studii gestionate de Departament:

Măsuri:

MO.1.1: Întocmirea unei liste cu liceele existente la nivel național, inclusiv cele cu profil silvic și cele cu profil conex. Lista va fi actualizată permanent, inclusiv cu datele de contact ale persoanelor responsabile din partea liceelor, incluzând directorii și/sau cadre de specialitate (liceele silvice);

MO.1.2: Dezvoltarea și îmbunătățirea continuă a unor materiale de promovare pro-activă, care să reflecte activitățile practice, cele didactice și cele de cercetare desfășurate în **Departament**, într-un limbaj accesibil nivelului de vârstă și de pregătire al potențialilor candidați;

MO.1.3: Stabilirea unor canale de comunicare și popularizarea activităților **Departamentului** și a programelor de studii gestionate, prin implementarea unor



proceduri și tehnici moderne specifice relațiilor publice (newsletter, social media, podcast, felicitări de sărbători etc.) în strânsă colaborare cu **Facultatea și Universitatea**;

M0.1.4: Întocmirea unei baze de date cu privire la universitățile și facultățile de profil la nivel național și internațional, care să includă date de contact ale unor persoane cheie ce vor fi folosite ca vectori în comunicare;

M0.1.5: Integrarea măsurilor M0.1.1 - M0.1.5 în politica generală de promovare a **Facultății**.

O 0.2: Popularizare pro-activă, corectă și echitabilă a programelor de studii organizate de Departament în rândul studenților din anii I și II:

Măsuri:

M0.2.1: Crearea, instituirea și susținerea unei culturi organizaționale moderne, de apartenență, echitate și respect mutual a muncii și eforturilor tuturor colegilor, care să vizeze dezvoltarea **Departamentului** și neatingerea muncii și prestigiului de grup;

M0.2.2: Instituirea unor măsuri pro-actives de corectare a comportamentelor neadevate, aliniate la valorile **Departamentului, Facultății și Universității**;

M0.2.3: Stabilirea unor canale, mesaje și modalități de comunicare eficiente și etice în relația cu studenții din primii ani, care să nu prejudicieze imaginea niciunui dintre **Departamentele Facultății**;

M0.2.4: Promovarea pro-activă a **Departamentului** prin relaționarea conținuturilor disciplinelor predate în primii ani cu aplicabilitatea și realitatea teoretică, practică și științifică a unor discipline predate în programele de studii organizate de **Departament** în anii mai mari;

M0.2.5: Integrarea măsurilor **M0.2.1 - M0.2.4** în politica generală a **Facultății**.

O 0.3: Comunicarea continuă și susținută „la fața locului” cu furnizorii naționali și internaționali de candidați pentru programele de studii gestionate de Departament și Facultate

Măsuri:

M0.3.1: Crearea, instituirea și susținerea unei culturi organizaționale moderne, de apartenență și implicare în promovarea **Departamentului** și a programelor de studii organizate în cadrul acestuia de către toți colegii;

M0.3.2: Elaborarea unui program procedural clar, justificat și eficient de promovare a programelor de studii în licee, inclusiv susținerea activității de promovare ca măsură obligatorie pentru toți colegii din **Departament**;

M0.3.3: Elaborarea unui program procedural clar, justificat și eficient de promovare a programelor de studii în alte universități, inclusiv cele de la nivel internațional, ca măsură obligatorie pentru **Directorul de Departament**;



M0.3.4: Dezvoltarea unor materiale de promovare sugestive pentru activitățile **Departamentului**, aliniate la nivelurile diferite de înțelegere ale auditoriului (liceeni, studenți în alte universități), și a unor mesaje ancorate în realitate, constructive și atractive pentru auditoriu, realizate în limbile necesare promovării;

M0.3.5: Susținerea demersului de promovare (vizite în licee, vizitele liceenilor și cadrelor didactice din licee la **Facultate** și **Departament**, participare activă la alte evenimente și în alte universități) prin mecanismele și facilitățile oferite de **Universitate** și **Facultate** precum și prin atragerea de alte fonduri în scopul promovării;

M0.3.6: Integrarea măsurilor M0.3.1 - M0.3.5 în politica generală a **Facultății**.

LD1: Dezvoltarea și implementarea unui proces didactic eficient prin:

O1.1: Adaptarea planurilor de învățământ ale programelor de studii gestionate de Departament la realitățile și cerințele contemporane și de viitor ale societății:

Măsuri:

M1.1.1: Întocmirea unei liste cu angajatori potențiali pentru absolvenții programelor de studii gestionate de **Departament**;

M1.1.2: Întocmirea unei liste cu furnizori de educație similari pe plan național și internațional;

M1.1.3: Analiza critică a situației curente a pieței muncii prin tehnici de „profiling” implementate pentru principalii actori din domeniu, inclusiv prin interviuri, workshop-uri și prin chestionare;

M1.1.4: Dezvoltarea unei liste de arii tematice, abilități și competențe, prin luarea în considerare ca reper a planurilor de învățământ actuale și validarea acestora conform standardelor în vigoare;

M1.1.5: Compararea și analiza critică a planurilor de învățământ în relație cu cele ale competitorilor naționali și internaționali de pe piața educației de profil;

M1.1.6: Organizarea de sesiuni de lucru cu invitarea entităților de profil la nivel național și internațional și/sau comunicare prin tehnici specifice, pentru discutarea abilităților și competențelor cheie necesare în organizațiile lor și/sau utilitatea și necesitatea celor incluse în planuri de învățământ specifice;

M1.1.7: Întocmirea unei liste cu date de contact ale absolvenților programelor de studii gestionate de **Departament** și păstrarea unei legături active cu aceștia;

M1.1.8: Cross-validarea competențelor dezvoltate prin chestionarea absolvenților programelor de studii organizate de **Departament**;

M1.1.9: Revizuirea și actualizarea, în limitele standardelor în vigoare, a planurilor de învățământ;

M1.1.10: Militarea pentru și implicarea în dezvoltarea, delimitarea și implementarea unor calificări adecvate pentru actualizarea **RNC**;



M1.1.11: Militarea pentru și implicarea în dezvoltarea unor ordine profesionale pentru anumite categorii de absolvenți după modelul altor țări;

M1.1.12: Integrarea măsurilor anterioare în politica generală a **Facultății**;

O1.2: Elaborarea (și verificarea periodică) unor fișe de disciplină clare, aliniate la ariile tematice și la competențele specifice precum și la aspectele psiho-sociale și tehnicile moderne de predare și evaluare:

Măsuri:

M1.2.1: Dezvoltarea unui program cadru de asistență a colegilor din **Departament** în vederea întocmirii fișelor disciplinelor, precizării competențelor cheie profesionale și transversale precum și a criteriilor minimale necesare pentru promovarea examenelor;

M1.2.2: Stabilirea și implementarea unui program periodic de verificare și actualizare a fișelor de disciplină;

M1.2.3: Dezvoltarea și implementarea unor proceduri și a unei platforme pentru fluxul de documente;

M1.2.4: Instituirea unor măsuri care să corecteze comportamentele deviate cu privire la necorelarea conținutului fișelor și ceea ce se evaluează.

O1.3: Dezvoltarea și implementarea unui sistem modern de predare și învățare pentru activitățile de curs:

Măsuri:

M1.3.1: Oferirea de asistență cadrelor didactice pentru găsirea celor mai bune modalități tehnice de predare a disciplinelor;

M1.3.2: Susținerea logistică a disciplinelor, inclusiv prin atragerea de fonduri, pentru implementarea tehnologiei moderne de predare: ghiduri, șabloane, tehnologie și software;

M1.3.3: Dezvoltarea unui program-cadru pentru instruirea colegilor din **Departament** cu privire la modalitățile inovative de predare, aliniate la învățământul centrat pe student și la specificul disciplinelor din programele de studii gestionate de **Departament**;

M1.3.4: Identificarea oportunităților de instructaj, inclusiv a celor oferite de **Universitate** și facilitarea accesului la acestea;

M1.3.5: Tranziția tuturor disciplinelor predate la un sistem de predare care să faciliteze asimilarea și înțelegerea informației predate, inclusiv la folosirea instrumentelor de identitate vizuală specifice **Facultății** și **Universității**;

M1.3.6: Crearea, instituirea și menținerea unei culturi a entuziasmului și a respectului reciproc în activitatea de predare, a auto-evaluării și colectării de feedback de la studenți



pentru identificarea și tratarea la timp a potențialelor probleme ce afectează procesul didactic la discipline.

O1.4: Dezvoltarea și implementarea unui sistem modern de predare și învățare pentru activitățile de laborator, activitățile practice și extra-curriculare:

Măsuri:

M1.4.1: Oferirea de asistență cadrelor didactice pentru găsirea celor mai bune modalități tehnice de predare a activităților practice și de laborator din cadrul disciplinelor;

M1.4.2: Susținerea logistică a disciplinelor pentru implementarea tehnologiei moderne de predare: ghiduri, șabloane, tehnologie, instrumente și software;

M1.4.3: Oferirea de asistență disciplinelor pentru tranziția la metode moderne de efectuare a activităților practice și a lucrărilor de laborator;

M1.4.4: Identificarea oportunităților de instructaj, inclusiv a celor oferite de **Universitate** și facilitarea accesului la acestea;

M1.4.5: Tranziția tuturor disciplinelor predate la un sistem de predare care să faciliteze asimilarea informației și a procedurilor specifice precum și la dezvoltarea abilităților și competențelor practice;

M1.4.6: Dezvoltarea unor școli de vară interdisciplinare pentru studenți care să faciliteze contactul cu alte științe și domenii conexe celui specific de pregătire;

M1.4.7: Dezvoltarea, implementarea și susținerea unor școli de vară pentru studenții programelor de studii organizate de **Departament**, cu implicarea cadrelor **Departamentului** și a **Facultății** precum și a cadrelor universitare și a cercetătorilor de profil internaționali;

M1.4.8: Dezvoltarea, implementarea și susținerea unor activități de internship la nivel național și internațional pentru plasarea practică a studenților programelor de studii organizate de **Departament** și facilitarea acumulării de experiență în practică de către aceștia;

M1.4.8: Militarea pentru dezvoltarea și implementarea unor excursii de studiu pentru toate programele de studiu gestionate de **Departament**;

M1.4.9: Implicarea în atragerea de fonduri prin susținerea **Universității**, sponsorizări din mediul socio-economic și din alte surse, pentru dotarea laboratoarelor disciplinelor;

M1.4.10: Realizarea de parteneriate strategice cu mediul socio-economic intern și internațional pentru favorizarea unui plasament practic de calitate, acumularea de experiență în producție și proiectare, atragerea de burse pentru studenții performanți prin aliniere la practica și politica **Facultății**, și găsirea unor posibilități de remunerare a internship-urilor;

M1.4.11: Evaluarea și clarificarea situației **Bazei Didactice** de la **Noua** și găsirea de soluții alternative pentru dezvoltarea unei baze didactice performante pentru studenții **Departamentului**.



M1.4.12: Crearea, instituirea și menținerea unei culturi a entuziasmului și respectului în transmiterea de practici, a auto-evaluării și colectării de feedback de la studenți pentru identificarea și tratarea la timp a potențialelor probleme ce afectează actul didactic la discipline.

M1.4.13: Dezvoltarea și implementarea de măsuri de corecție a comportamentelor deviate.

O1.5: Implementarea și susținerea unei culturi de actualizare și revizuire periodică a materialelor didactice ce se predau:

Măsuri:

M1.5.1: Crearea, implementarea și menținerea unei culturi de revizuire periodică a disciplinelor, inclusiv prin oferirea de asistență disciplinelor pentru actualizarea conținuturilor și alinierea acestora la realitatea contemporană și la trendurile de viitor;

M1.5.2: Oferirea de asistență disciplinelor pentru conexiunea cu mediul socio-economic în vederea alinierii conținuturilor la realitatea contemporană și la trendurile de viitor;

M1.5.3: Susținerea logistică a disciplinelor în demersul de adaptare, actualizare și reactualizare;

M1.5.4: Actualizarea și alinierea conținuturilor tuturor disciplinelor predate la realitatea contemporană și la trendurile de viitor.

O1.6: Dezvoltarea, implementarea și susținerea unei cadru de îndrumare, tutoriat și evaluare (proiecte de diplomă, lucrări de disertație și teze de doctorat) eficient și orientat pe obținerea de rezultate relevante pentru știință, precum și pe alinierea la cerințele societății și la domeniile de specializare inteligentă compatibile cu activitățile Departamentului:

Măsuri:

M1.6.1: Îmbunătățirea și aplicarea cu seriozitate a cadrului formal (real, realist, facil și aliniat la necesitățile curente ale societății și la domeniile cheie) de avizare a temelor și a conținuturilor acestora pentru proiectele de diplomă și lucrările de disertație la nivel de **Departament;**

M1.6.2: Îmbunătățirea facilităților și procesului de îndrumare oferit studenților în demersul de întocmire a lucrărilor de absolvire (e.g. tutoriale video pentru editarea lucrărilor, pașii de urmat, structură, grafică, documentare adecvată, drepturi de autor, reguli de întocmire a prezentărilor, reguli de întocmire a posterelor, modalitatea de prezentare a rezultatelor în fața audienței etc.);

M1.6.3: Stabilirea, menținerea și îmbunătățirea continuă a relației cu mediul socio-economic național și internațional de profil, pentru rezolvarea problemelor specifice cu care acesta se confruntă precum și pentru a se identifica modalități suplimentare de finanțare a unor teme de cercetare fundamentală sau aplicativă în care să fie cooptat (angajat) un număr crescând de studenți;



M1.6.4: Facilitarea includerii studenților în proiectele actuale și de viitor de cercetare și dezvoltare tehnologică ale **Departamentului** pentru rezolvarea unor probleme specifice aliniate abilităților și competențelor lor;

M1.6.5: Participarea activă în competițiile organizate de universitate pentru susținerea financiară a proiectelor de diplomă/lucrărilor de disertație;

M1.6.6: Identificarea și utilizarea/implementarea unor mecanisme suplimentare pentru finanțarea unor proiecte de diplomă și lucrări de disertație relevante pentru societate și știință;

M1.6.7: Identificarea și dezvoltarea unor mecanisme suplimentare de popularizare adițională a rezultatelor studenților noștri;

M1.6.8: Militarea pentru și implicarea în dezvoltarea și implementarea unui sistem de evaluare modern și transparent cu privire la proiectele de diplomă și lucrările de disertație - adaptat la fondul și forma legislației existente, în care coordonatorul răspunde în fața legii solidar cu studentul pe care îl îndrumă:

- i.) *Proiectele se citesc de către toți membrii comisiei înainte de susținere;*
- ii.) *Rediscutarea obligativității prezenței cadrului didactic alături de studentul coordonat în timpul prezentării lucrării de disertație sau a proiectului de diplomă;*
- iii.) *Rediscutarea rolului moderator al președintelui de comisie și a tipurilor de întrebări adresate de membrii acesteia;*
- iv.) *Introducerea unui barem real, realist și transparent de notare - care să ia în considerare doar valoarea lucrării, calitatea prezentării, corectitudinea răspunsului la întrebări și puncte bonus acordate pentru activitatea științifică de publicare - sub formă de consens apropiat în notare între membrii comisiei, proces de notare transparent din care să reiasă notele acordate de fiecare membru al comisiei;*

M1.6.9: Militarea pentru și implicarea în dezvoltarea și implementarea unui sistem corect și transparent de evaluare a cunoștințelor la proba scrisă a examenului de finalizare a studiilor la nivel de licență;

M1.6.10: Militarea pentru și implicarea în dezvoltarea și implementarea unui sistem corect, actualizat și adaptat la nivel național și internațional de standarde interne de evaluare a tezelor de doctorat înainte de susținerea în departament și de susținerea publică;

M1.6.11: Dezvoltarea, întărirea și susținerea demersurilor existente cu privire la acordurile bilaterale cu alte universități și institute precum și evaluarea și dezvoltarea posibilităților de coordonare a tezelor de doctorat în cotutelă;

M1.6.12: Crearea, instituirea și menținerea unei culturi a colectării de feedback de la absolvenți pentru identificarea și tratarea la timp a potențialelor probleme ce afectează procesul didactic la discipline.



LD2: Dezvoltarea și susținerea cercetării științifice de excelență

O2.1: Creșterea gradului de implicare a cadrelor didactice în activitatea de cercetare științifică, în dezvoltarea tehnologică și oferirea de asistență tehnică:

Măsuri:

M2.1.1: Crearea, instituirea și menținerea unei culturi organizaționale centrată pe inovare, cercetare și dezvoltare tehnologică ca instrumente de creștere a prestigiului **Departamentului**, a grupului, a calității instruirii studenților și de contribuire la nevoile societății;

M2.1.2: Dezvoltarea și implementarea unui program-cadru de cercetare și de monitorizare a cercetării în cadrul **Departamentului**, aliniat la nevoile societății naționale și internaționale precum și la ariile de specializare inteligentă;

M2.1.3: Dezvoltarea și implementarea unor măsuri și instrumente interne de ghidare și ajutor a cadrelor în demersurile de informare, explicare, asistență, traducere, elaborare propuneri proiecte și publicarea de articole;

M2.1.4: Stimularea cadrelor **Departamentului** în sensul formării unor celule de cercetare sinergice între disciplinele didactice, inclusiv prin integrarea studenților, ca măsură de facilitare a cercetării susținute inter-disciplinare și de excelență;

M2.1.5: Susținerea, pe bază de evaluare periodică, a celor mai performante cadre în cercetare și în publicarea de articole prin găsirea unor soluții de degrevare de activitate administrativă;

M2.1.6: Aplicarea efectivă și pro-activă, pe baza unor evaluări periodice colegiale a unor măsuri corective pentru acele cadre care nu își îndeplinesc activitatea normată de cercetare;

M2.1.7: Elaborarea și prezentarea de către **Directorul de Departament** a unui raport periodic cu privire la activitățile **Departamentului**, inclusiv cele de cercetare științifică, cu indicarea măsurilor de adoptat pentru creșterea eficienței.

O2.2: Alinierea cercetării științifice la nivel național și internațional:

Măsuri:

M2.2.1: Dezvoltarea unor instrumente de informare a cadrelor didactice cu privire la cerințele pe plan național și internațional cu privire la ariile cheie de cercetare științifică, modalitățile și cerințele de aplicare pentru proiecte;

M2.2.2: Identificarea posibilităților de finanțare și a apelurilor de proiecte relevante pentru activitatea științifică a **Departamentului** la nivel național și internațional, sintetizarea și prezentarea periodică a acestora colegilor din **Departament**;

M2.2.3: Identificarea, prin tehnici specifice, a nevoilor sectorului de activitate național relaționat cu activitatea **Departamentului** și găsirea de soluții pentru finanțarea și



realizarea studiilor specifice și a activităților de cercetare pentru rezolvarea problemelor specifice;

M2.2.4: Identificarea de surse de finanțare în sectorul privat la nivel național și implicarea, respectiv medierea atragerii de fonduri pentru cercetarea efectuată în cadrul unor grupe de discipline;

M2.2.5: Dezvoltarea în **Departament** a unui „club de inovare” inter-disciplinar pentru generarea de idei și pentru învățarea din proiecte de succes.

O2.3: Stimularea cercetării științifice de excelență, cercetării în colective internaționale și a activităților de networking în cercetare:

Măsuri:

M2.3.1: Dezvoltarea și implementarea operațională a unui program-cadru de networking internațional cu privire la activitatea de cercetare științifică specifică **Departamentului**;

M2.3.2: Facilitarea includerii colegilor din **Departament** în propuneri de proiecte în competiții internaționale;

M2.3.3: Facilitarea aderării colegilor din **Departament** la consorții existente și consacrate în cercetarea științifică internațională, la asociații și organizații de cercetare, precum și la grupuri și arii tematice de cercetare internaționale;

M2.3.4: Dezvoltarea și menținerea de parteneriate bi- sau multilaterale în domeniile de expertiză ale **Departamentului** pentru facilitarea schimbului de idei, resursă umană și know-how în vederea creșterii performanței științifice, inclusiv a ratei de publicare a articolelor științifice;

M2.3.5: Oferirea de asistență cadrelor **Departamentului** pentru efectuarea unor stagii de cercetare științifică la universități și institute de profil prestigioase pe plan internațional;

M2.3.6: Stimularea adițională a colegilor din **Departament** pentru publicarea de articole în cele mai prestigioase jurnale din domeniul lor de expertiză prin:

i.) Găsirea unor modalități de retribuire / premiere prin sponsorizări din mediul privat;

ii.) Acordarea unor diplome pentru performanța științifică;

*iii.) Prezentarea periodică a rezultatelor cercetării de excelență în cadrul **Departamentului**.*

O2.4: Modernizarea laboratoarelor și a centrului de cercetare de profil:

Măsuri:

M2.4.1: Dezvoltarea și implementarea operațională a unui program-cadru aliniat la cel de cercetare cu precizarea nevoilor și necesităților de dotare a laboratoarelor didactice și de cercetare;



M2.4.2: Implicarea în atragerea de fonduri prin suportul **Universității**, din sponsorizări și din alte surse, pentru dotarea laboratoarelor și a **Centrului de Cercetare**;

M2.4.3: Dezvoltarea, instituirea și menținerea unui sistem de alocare a resurselor pentru dotarea laboratoarelor și a **Centrului de Cercetare** pe bază de performanță științifică a grupurilor de cercetare și a gradului de utilizare al echipamentelor din dotare în cercetarea științifică proprie;

M2.4.4: Încurajarea, ajutorarea și medierea colegilor din **Departament** în atragerea de fonduri proprii prin proiecte de cercetare și sponsorizare.

O2.5: Dezvoltarea resursei umane în activități de cercetare:

Măsuri:

M2.5.1: Dezvoltarea și implementarea operațională a unui program-cadru de resurse umane pentru activitatea de cercetare și didactică, bazat pe nevoile și condițiile specifice de dezvoltare ale **Departamentului**, agreeat prin procese de comunicare transparente și aliniat la politica generală a **Facultății**;

M2.5.2: Identificarea și atragerea de oameni performanți în grupul de cadre al **Departamentului**, atât din pepiniera proprie cât și din exterior, în urma stabilirii unor criterii minimale clare și transparente de performanță la nivel de **Departament**;

M2.5.3: Identificarea studenților cu potențial promițător din ciclurile I și II și atragerea acestora în activități de cercetare și dezvoltare susținute din proiectele de cercetare ale grupurilor de cercetare și/sau prin identificarea de programe de remunerare și burse din mediul socio-economic;

M2.5.4: Facilitarea mobilităților studenților doctoranzi în universități și institute de cercetare de prestigiu și a integrării acestora în grupuri prestigioase de cercetare la nivel internațional pe durata studiilor doctorale.

O2.6: Susținerea prestigiului și recunoașterii științifice a Departamentului:

Măsuri:

M2.6.1: Facilitarea și susținerea unei participări active a cadrelor **Departamentului** în activitățile de peer-review specifice **Buletinului Universității Transilvania din Brașov**, susținerea revistei cu lucrări de calitate și cooptarea unor personalități de prestigiu în domeniul științific de expertiză în vederea publicării în buletin, pentru creșterea vizibilității revistei și contribuirea la o încadrare superioară a acestuia în bazele de date internaționale;

M2.6.2: Facilitarea și susținerea unei participări active a cadrelor **Departamentului** în activitățile de peer-review specifice simpozionului **Forest and Sustainable Development**, susținerea simpozionului cu lucrări de calitate și cooptarea unor personalități de prestigiu în domeniul științific de expertiză în vederea participării și publicării în cadrul simpozionului;



M2.6.3: Stimularea implicării cadrelor **Departamentului** în organizarea altor evenimente de prestigiu pe plan științific pentru contribuirea la prestigiul **Departamentului**.

LD3: Organizarea și implementarea unui cadru administrativ eficient:

O3.1: Gestionare eficientă a proceselor administrative:

Măsuri:

M3.1.1: Identificarea și analiza de detaliu a tuturor proceselor în care este implicat **Departamentul** pentru o distribuire corectă și echitabilă a sarcinilor între membrii **Departamentului** și pentru găsirea unor modalități de îmbunătățire a fluxului de informație și de documente;

M3.1.2: Identificarea posibilităților de utilizare la un grad mai ridicat a tehnologiei IT în gestionarea mai eficientă a proceselor și implementarea unor unelte informatice de gestionare (platforme de stocare, transfer și actualizare a datelor, baze de date pentru stocarea de documente și de fișiere media necesare promovării, reacreditării, baze de date cu privire la studenții activi și absolvenți, baze de date cu privire la angajatori și partenerii din mediul socio-economic, și altor acțiuni și procese, inclusiv posibilitatea implementării unor ședințe ale **Departamentului** de tip teleconferință etc.);

M3.1.3: Asigurarea unui cadru de instruire a personalului didactic și de cercetare pentru participarea activă în gestionarea proceselor cheie ale **Departamentului**;

M3.1.4: Crearea, implementarea și menținerea unei culturi organizaționale de apartenență, echitate și implicare pro-activă în activitatea **Departamentului** și a **Facultății** în rândul personalului suport și administrativ al **Departamentului**;

M3.1.5: Asigurarea unui cadru de instruire a personalului suport și administrativ în vederea implicării mai active în activitatea **Departamentului** și instituirea unei culturi ce vizează responsabilitatea asupra unor procese;

M3.1.6: Delegarea de competențe și responsabilități administrative, în limitele regulamentului și a legii în vigoare, către personalul suport și administrativ, în vederea degrevării personalului didactic și de cercetare și a creșterii calității și performanței în actului didactic și de cercetare;

M3.1.7: Reorganizarea spațiilor administrative și a personalului suport și administrativ pentru creșterea eficienței administrative a **Departamentului** și identificarea necesarului de echipament și dotarea spațiilor administrative cu tehnică de lucru nouă;

M3.1.8: Amenajarea unei săli pentru luarea mesei și pentru activități sociale ale membrilor **Departamentului**.

O3.2: Transparență în luarea deciziilor:

Măsuri:



M3.2.1: Crearea, instituirea și menținerea unei culturi de participare pro-active în actul decizional al **Departamentului**, prin informarea membrilor asupra problemelor de dezbătut și utilizarea unor modalități constructive și participative de luare a deciziei asupra problemelor care influențează evoluția, bunăstarea și prestigiul grupului;

M3.2.2: Implementarea unei proceduri de luare a deciziilor asupra problemelor importante prin vot, după discutarea și prezentarea corectă și respectuoasă de argumente;

M3.2.3: Crearea, instituirea și menținerea unei culturi decizionale în care contează argumentele fiecăruia și în care primează echitatea, evoluția pozitivă și bunăstarea grupului;

M3.2.4: Găsirea unor modalități de delegare a actului decizional pentru probleme minore, uzuale și curente de ordin administrativ către personalul suport și administrativ.

O3.3: Comunicare eficientă:

Măsuri:

M3.3.1: Crearea, implementarea și menținerea unui protocol de comunicare rapid, eficient și riguros (e.g. care să elimine duplicarea de informație, transmiterea de informație către persoanele neinteresate, transmiterea de informație eronată urmată de revenirea cu mesaje de corectare etc.);

M3.3.2: Găsirea unor soluții IT performante pentru implementarea procesului de comunicare și distribuirea mesajelor, informărilor, rezoluțiilor și deciziilor;

M3.3.3: Crearea, implementarea și menținerea unei culturi a comunicării eficiente, inclusiv prin furnizarea de suport colegilor pentru dezvoltarea acestui demers.

O3.4: Recunoașterea performanței membrilor grupului și evaluarea colegială:

Măsuri:

M3.4.1: Crearea, implementarea și menținerea unui protocol de comunicare periodică a rezultatelor și problemelor **Departamentului** pe linie administrativă, didactică și de cercetare în interiorul grupului;

M3.4.2: Instituirea unui sistem de recunoaștere, comunicare și acordare a creditului pentru performanță membrilor care au contribuit la aceasta, pentru a facilita creșterea competitivității grupului;

M3.4.3: Crearea, implementarea și menținerea unei culturi a evaluării pro-active a performanței, pe parcurs, pe bază de discuții constructive.



LD4: Resurse umane de calitate

O4.1: Dezvoltarea și implementarea unei politici coerente și ancorate în realitate cu privire la angajarea de resursă umană:

Măsuri:

M4.1.1: Implementarea unei analize de detaliu (participative), ancorată în realitatea curentă a **Departamentului**, pe baza unei viziuni realiste și sinergice de dezvoltare raportat la cerințele societății și angajatorilor, pentru distribuirea eficientă a activităților didactice cu luarea în considerare a competențelor și expertizei cadrelor în cercetare dovedite până în prezent și a unor planuri realiste de dezvoltare a disciplinelor curente și a celor propuse;

M4.1.2: Identificarea nevoilor de atragere/angajare de personal didactic și de cercetare pe baza unor previziuni ancorate în realitatea curentă și de perspectivă cu privire la dinamica numărului de studenți/formații, îmbunătățirea și reconfigurarea planurilor de învățământ, efectele promovării susținute și distribuirea optimizată a activităților didactice pentru favorizarea actului de cercetare;

M4.1.3: Stabilirea unor indicatori interni de performanță printr-un proces participativ, care să fie clari și stabili cel puțin pe termen scurt, să reflecte realitatea și cerințele așteptate de la potențiali candidați și să contribuie la dezvoltarea pe plan administrativ, didactic și de cercetare a **Departamentului**.

O4.2: Dezvoltarea și implementarea unei politici coerente și ancorate în realitate cu privire la resursă umană existentă:

Măsuri:

M4.2.1: Crearea, instituirea și menținerea unei culturi de voință proprie și individuală cu privire dezvoltarea personală și îmbunătățirea actului didactic și de cercetare, de implicare pro-activă în generarea de bunăstare și prestigiu a grupului și de dezvoltare a **Departamentului**;

M4.2.2: Identificarea unor modalități de corelare a disciplinelor predate cu capacitatea de cercetare și expertiza în cercetare pe domeniul disciplinelor precum și de creare a unor grupuri de discipline și oameni specializați în cercetarea inter-disciplinară;

M4.2.3: Asigurarea unui cadru de tranziție înspre folosirea cu prioritate a cadrelor didactice performante ale **Departamentului** în procesul didactic și de cercetare specific programelor de masterat, inclusiv a celor coordonatoare de doctorat;

M4.2.4: Dezvoltarea și implementarea unei politici care să echilibreze comenzile pentru discipline între **Departamente**, în special a celor de la programele de studii de masterat în limba română, prin identificarea și atragerea de cadre cu expertiză relevantă pentru programul de studii organizat de **Departament**;



M4.2.5: Implementarea unui sistem constructiv și etic de măsuri pentru tratarea abaterilor relaționate cu resursa umană constatate în cadrul disciplinelor pentru eliminarea problemelor care ating prestigiul și imaginea **Departamentului**.

M4.2.6: Dezvoltarea și implementarea unui sistem de instructaj, aplicare și evaluare sub raport administrativ-tehnic, social și deontologic-etic pentru personalul suport și administrativ care să favorizeze implicarea activă, eficientă, echitabilă și la capacitate în activitățile **Departamentului**.

LD5: Conectare activă la piața educațională și de cercetare, la piața locurilor de muncă, și implicare activă și echitabilă în nevoile administrative ale Facultății și Universității

O5.1: Conectarea activă la piața educațională și de cercetare:

Măsuri:

M5.1.1: Dezvoltarea și implementarea unui program-cadru cu privire la raportul cu piața educațională și de cercetare care să favorizeze:

- i.) Promovarea activă și conexiunea permanentă a **Departamentului** în mediul educațional și de cercetare național și internațional, prin activități de networking, diseminare, transfer și participare la evenimente importante în aceste domenii;*
- ii.) Promovarea activă prin participare la conferințe naționale și internaționale, evenimente educaționale și științifice organizate de alte universități și entități, târguri în domeniul educației și cercetării;*

M5.1.2: Susținerea, din surse interne și din surse atrase, a dezvoltării de materiale de promovare (broșuri, obiecte inovative cu elemente de identitate vizuală, postere, media, alte obiecte inovative etc.);

M5.1.3: Facilitarea și susținerea, din surse interne și din surse atrase, a participării unor cadre didactice și de cercetare de prestigiu internațional în oferirea de cursuri, workshop-uri de cercetare și dezvoltarea în comun de proiecte de cercetare și articole științifice.

O5.2: Conectarea activă la piața locurilor de muncă:

Măsuri:

M5.2.1: Crearea, instituirea și menținerea unei culturi de conectare permanentă cu potențialii angajatori, informare reciprocă și participare activă în activități comune curriculare și extra-curriculare din aria de competență și expertiză a **Departamentului**, prin măsuri precum:

- i.) Dezvoltarea și implementarea unui program-cadru cu privire la raportul general cu angajatorii în domeniu;*
- ii.) Invitarea reprezentanților angajatorilor din domeniu în cadrul **Departamentului** pentru a participa în activități formative, în schimbul de idei cu studenții și pentru a își prezenta ofertele de muncă și cerințele specifice;*



- iii.) Popularizarea activă a ofertelor de muncă postate de angajatori în comunitatea studenților și a absolvenților programelor de studii ale **Departamentului**;
- iv.) Invitarea reprezentanților entităților angajatoare din domeniu în cadrul unor sesiuni de lucru în **Departament** cu privire la dezvoltarea curriculară și comunicarea permanentă cu aceștia în baza unui protocol clar și eficient;
- v.) Facilitarea plasării prin internship și a efectuării stagiilor de practică în cadrul unui set de entități angajatoare, inclusiv oferirea posibilității de participare activă a reprezentanților acestora în evaluarea activității practice;
- vi.) Identificarea unor angajatori internaționali și dezvoltarea relației cu aceștia în sensul plasării prin internship, sponsorizării de activități și participării în activități curriculare și extra-curriculare;
- vii.) Participarea activă a cadrelor didactice și a studenților în activități extra-curriculare organizate de angajatori pentru aport de imagine și prestigiu pentru **Departament**;
- viii.) Participarea activă, în cadrul unui protocol clar și eficient, la târgurile profesionale relaționate cu activitatea **Departamentului**, pentru promovarea activității didactice și a celei inovative și de cercetare.

M5.2.2: Susținerea, din surse interne și din surse atrase, a dezvoltării de materiale de promovare (broșuri, obiecte inovative cu elemente de identitate vizuală, postere, media etc.);

O5.3: Implicare activă și echitabilă în nevoile administrative ale Facultății și Universității:

Măsuri:

M5.3.1: Militarea pentru și crearea-implementarea unui cadru echitabil de distribuire a sarcinilor administrative ale **Facultății și Universității** în rândul cadrelor din **Departament** pe baza unor analize de detaliu a proceselor administrative, gradului de implicare și a proporției de distribuire între **Departamente**;

M5.3.2: Găsirea unor măsuri de compensare reciprocă între resursele **Departamentelor** pe baza gradului de implicare cadrelor acestora în procesele administrative comune;

M5.3.3: Implementarea unor măsuri de furnizare activă de expertiză din partea **Departamentului** pentru **Facultate și Universitate** pentru beneficiul și prestigiul comun al entităților;

M5.3.4: Crearea, implementarea și menținerea unei culturi a apartenenței la organizație pe bază de respect reciproc, etică și echitate între **Departamente** și cadrele din **Departamentele Facultății**.



5.Principalele rezultate așteptate

- 1.) *Creșterea ponderii studenților care optează pentru programele de studii gestionate de Departament;*
- 2.) *Creșterea gradului de absolvire pentru studenții programelor de studii coordonate de Departament;*
- 3.) *O mai bună inserție pe piața muncii a produsului programelor de studii gestionate de Departament: absolvenții;*
- 4.) *Un grad de integrare în ciclurile de studii superioare mai mare pentru absolvenții primului ciclu;*
- 5.) *O vizibilitate mai amplă pe plan național și internațional, în mediul economic și comunitatea științifică;*
- 6.) *Creșterea prestigiului Departamentului în comunitatea științifică națională și internațională;*
- 7.) *Obținerea unui bilanț financiar favorabil;*
- 8.) *Creșterea eficienței și a calității proceselor administrative;*
- 9.) *Creșterea gradului de satisfacție a cadrelor, studenților, absolvenților și angajatorilor;*
- 10.) *Creșterea capacității de adaptare la un mediu aflat în continuă schimbare, prin dinamism și inovare.*