

A ProBBTE+ program

BBTE–egy világszínvonalú (*world-class*) egyetemért, a bizalom és a nyitás jegyében

Móttó: *Neminem resideo (Mindenkinek fontos szerepe van)*



Kedves Kollégák!

Pályázatom egyetemünk rektori tisztségére egy világszínvonalú (*world-class*) egyetem paradigmájába illeszkedik. Egyben alapító értékeinket is megjeleníti, mindazokkal az erényekkel, amelyekről úgy gondolom, hogy a *bizalom* és a *nyitás* modern humanista szellemében az egyetem eszményéhez tartoznak: a *Hagyományt (a Józan ész révén)* és *Kiválóságot (a Racionalitás/Bölcsesség révén)*, hogy ezen a talajon olyan szervezeti kultúrát építsünk, amelynek középpontjában a *szolidaritás* és *együttműködés* áll, az *etika* irányította intézményi keretek között, amelyek a maguk során *becsülettel* és *bátorsággal* szolgálják egyetemi küldetésünket. Ennek a programnak a jegyében a kiválóság nem egy kizárólagos, elzárkózó berendezkedés, hanem olyan humanista, inkluzív intézményi keret, amely támogatja és ösztönzi az akadémiai közösség valamennyi tagjának erősségeit. E program mentén a BBTE az ország első egyetemévé válik, jellemet, kompetenciákat, jó állampolgárokat formáló intézménnyé, amely a tudásalapú jólét forrása Kolozsvár, Erdély és az egész ország számára, az országos tudományosság és kultúra alapvető viszonyítási pontja. Ugyanakkor nemzetközi szinten is elismert felsőoktatási intézmény lesz, amely támogatja a hazai kultúrát, és hozzájárul a tudásalapú civilizáció fejlődéséhez.

A BBTE fő küldetése a hallgatókra összpontosító, korszerű oktatás biztosítása a tudományos kiválóság és a jellemformálás révén, ahol a szakmai, kulturális-művészeti és sporttevékenységek egy *world-class* típusú egyetemi modellben szervezőnek harmonikus egységbe. Célja, hogy olyan szakmai és személyes fejlődési lehetőségeket biztosítson, amelyek egyaránt igazodnak a hallgatók igényeihez/érdekeihez és az oktatók, kutatók igényeihez/hivatásához. A hallgató nem az oktatási szolgáltatások tárgya vagy haszonélvezője, hanem az oktatók és kutatók aktív partnere, a BBTE akadémiai közösségének teljes jogú tagja. Nemzetközi viszonylatban a BBTE egyedisége elsősorban multikulturális jellegéből fakad, mind szervezeti felépítése, mind felvállalt múltja tekintetében. Intézményünknek ezt az alapvető sajátosságát a továbbiakban is fejlesztenünk és értékesítenünk kell, ezáltal is növelve a BBTE versenyképességét.

E küldetés megvalósítása során szerepem az egyetemi autonómia és demokrácia biztosítása lesz. Egy modern egyetemen a gondolat szabadságát és az igazság keresését nem lehet korlátozni. Nem lehet önkényesen megszabni gondolkodási és cselekvési irányvonalakat. Egyetemünknek a szabadság, a tudomány, a szépség és a jóság, a jellemformálás és a szellemi kiválóság házána kell lennie, olyan intézménynek, amely az ország javát, és általában a tudás tárházának bővülését szolgálja. Azt szeretném, hogy olyan intézményi mechanizmusokat hozzunk létre, amelyek segítségével közösségünk tagjainak érdekeit/értékeit érvényesíthetjük oly módon, hogy az együttműködés és a szolidaritás autonóm egyének szabad elköteleződéséből fakadjon, és ne egy központosított intézményes hatalom által diktált kényszerűségből. Az igazság szolgálói között tiszteletnek és szívéllyességnek kell uralkodnia, kiszorítva az egyetemi feudalizmust, a klikkszellemet és a csoportérdekeket. Olyan rektor szeretnék lenni, aki megteremt és fenntartja a normalitás közegét, egy olyan keretet, amelyben a kollégák anélkül végezhetik munkásságukat, hogy állandó jelleggel értékelni és irányítani kellene őket, miközben választott tisztségviselőink megértik, hogy ők a mi képviselőink, és nem „főnökeink”. Hiszek tehát az intézményes hatalom decentralizációjában és megosztásában, az ahhoz társuló felelősségek vállalásával együtt. Olyan egyetemi légkört szeretnék kialakítani mindannyiunk számára, amelyben a minket körülvevő világ előrejelezhetetlen történéseit

nem veszélyforrásként, hanem fejlődési lehetőségként fogjuk fel, és amelyben a jutalmazás és a társainkba vetett bizalom helyettesíti elsődleges intézményi reflexként a hibák számontartását és a büntető jellegű eljárásokat.

A világban bekövetkező változások és a természetszerű generációváltások Romániában is változásokat idéznek elő. Annak a generációnak vagyok a tagja, amelyet nem fertőzött meg a kommunista-totalitárius ideológia (az 1989-es forradalom idején középiskolás voltam), ám már eléggé érett volt ahhoz, hogy fölfogja a rendszer elnyomó jellegét. Ez a kettős kötődés, amelyet a múlt szellemi emlékezete és a jelen hatalmas kihívásai határoznak meg, a világ fejlődéséhez való gyors kapcsolódásunkat teszi lehetővé, és ezáltal pozitív, generációkat összekötő szerepet játszhatunk. A BBTE helyzete jelen pillanatban meglehetősen bonyolult: az 1989 után beindult fejlődés minőségi ugrást eredményezhet, amely visszahelyezhet bennünket az európai egyetemi fősodorba, vagy a hanyatlás tanúi lehetünk, a totalitárius rendszer idejéből öröklött intézményi gyakorlatok fennmaradásának köszönhetően, amelyre az átmenet egyes csődös közpolitikai is ráerősítenek. Az az intézményi vízió, amelyet felvállalok, és amelyet együttes erővel kell megvalósítanunk, egyetemünk fejlődési iránya szempontjából meghatározó lesz. Nem hiszem, hogy egy ilyen elképzelést egyedül meg lehetne valósítani; ellenkezőleg: ez csapatmunka lesz, a BBTE által minden szinten megválasztott leendő egyetemi vezetőséggel, és Önökkel mindannyiukkal, valamennyi egyetemi kollégával karöltve kell dolgoznunk érte. Egy híres kijelentést parafrázálva: *valamennyiünk viselkedésétől függ ma egyetemi sorsunk*, a BBTE közösség sorsa!

A BBTE Chartájának és költségvetésének teljes tiszteletben tartásával az alább részletezett ProBBTE+ program céljául tűzi ki a BBTE *world-class* típusú egyetemenként való végleges beágyazását az európai/nemzetközi akadémiai mezőnybe, fenntartva az egyetemalapítók *hagyomány* és *kiválóság* melletti elkötelezettségét. A ProBBTE+ program realista és kiegyensúlyozott. Nem törekszik a BBTE erőltetett vagy irreális fejlesztésére, de nem is támogat egy olyan *status quo*-t, amely tehetetlenséget eredményez, és nagy valószínűséggel kockázatot is a gyors ritmusban fejlődő világunkban, sem valamiféle előreláthatatlan és megjósolhatatlan „organicista” fejlődést (amely vagy bekövetkezik, vagy nem). A ProBBTE+ program a BBTE proaktív fejlesztése mellett foglal állást, az emberekért és az emberek által, intézménytámogatási politikák alapján, a *Neminem resideo* elkötelezettség jegyében (a közösség minden jóhiszemű tagjának fontos szerepe van, és senkit nem hagyunk hátra), a *bizalom* és a *nyitás* akadémiai paradigmájában.

Mindannyiunk iránti tiszteletből egy olyan programot állítottam össze, amely nem kerüli meg a konkrét kérdéseket, amelyekkel gyakorta szembesülünk. Nem ígérek, populista vagy naiv módon, fantazmagórikus megoldásokat vagy fejlesztéseket, hangzatos és ellenállhatatlan, ám nehezen ellenőrizhető általánosságokat. Biztosan még több részletről és releváns kérdésről is szót kellene ejteni, de ezeket örömmel vitatom majd meg Önökkel a rektorválasztást megelőző találkozások alkalmával, elkerülendő, hogy a jelen program egy operatív tervvé vagy átláthatatlan elképzeléscsomaggá alakuljon. Amint azt már a megmérettetés iránti érdeklődésem bejelentésekor megfogalmaztam, a BBTE rektora lenni számomra nem karrierlehetőséget jelent, hanem egy mesés múlttal, dinamikus jelennel és végtelen lehetőségekkel rendelkező egyetem/közösség szolgálatának magas hivatását. A ProBBTE+ program a következő általános koncepcionális keretből indul ki:

- A BBTE komplex akadémiai profillal rendelkezik: három tagozattal működő, multikulturális egyetem, amely a művészetektől a hittudományokon, a humán és társadalomtudományokon át a természet- és élettudományokig, a matematikáig és informatikáig, a mérnöki és műszaki tudományokig számos területet felölel, sokféle tudományos, kulturális, műszaki és szakmai szempontot egyesít. Fontos számomra, hogy érezzem a kollégák bizalmát és támogatását minden szakterületről és minden tagozatról. A BBTE valamennyi 1989 utáni rektora olyan tudományos profillal rendelkezett, amely szerencsésen ötvözte a tudományokat a kulturális és humán területekkel. Természetszerűleg egyeseknél a tudományok, míg másoknál a kulturális/humán területek domináltak, anélkül azonban, hogy bármelyik hiányzott volna. Az én akadémiai profilom, jóllehet alapképzettségemnek köszönhetően (a pszichológia felől érkezve)

erőteljes kulturális-humán és társadalomkutató elemekkel rendelkezik, inkább a tudományok felé hajlik, klinikai/kísérleti pszichológiai szakosodásomból adódóan. Ám összességében mégis olyan személy vagyok, aki nyitott a közvetítésre és a helyzetek emberközpontú megértésére. Ezért nagyon fontos számomra, hogy közvetítem a kollégák felé: megértem, tiszteletben tartom és támogatom a BBTE valamennyi egyetemi szakterületének sajátosságát, és hogy a BBTE multikulturalitása nem képezheti vita tárgyát.

- A BBTE már vállalja egy *world-class* típusú egyetem akadémiai küldetésének mindhárom elemét: (1) oktatás, (2) kutatás-fejlesztés-innováció és (3) a társadalommal való kapcsolat. Tudományos eredményeim révén, amelyek közül néhánynak nemzetközi visszhangja van, a saját akadémiai profilom többnyire a tudományokhoz kötődik. Ez igen örvendetes számomra, de néha úgy tűnik, hogy a közvélekedésben a tudományosság beárnyékolja akadémiai karrierem egyéb komponenseinek jelentőségét, amelyeket egyenlő mértékben hasznosítottam és folyamatosan igyekszem hasznosítani. Abban a szerencsés helyzetben vagyok, hogy tagja lehettem a Bologna-díjas tanárok legelső generációjának, s a tanítást tekintem egyik lényegi elemnek, amely engem BBTE-s egyetemi tanárként meghatároz. Továbbá, létrehoztam az első egyetemi pszichológiai klinikát, amely szakszolgáltatásokat biztosít a közösségnek (nemcsak az innováció/versenyképesség terén, hanem hátrányos helyzetű csoportok számára is). Azt hiszem, hogy a BBTE-n/Kolozsváron/az országban közismertebb pszichológusok közül én vagyok az egyedüli, aki – bár lehetőségem lett volna rá – nem alakított ki magánpraxist (habár nagyra értékelem mindazokat, akik ezt megtették!). Úgy döntöttem, hogy ezeket a tevékenységeket egyetemi keretek között folytatom, azzal a szándékkal, hogy megerősödjön az intézmény és a közösség kapcsolata. Azt szeretném tehát, ha az akadémiai és szakmai profilomat a megfelelő módon és helyesen érzékelné a BBTE közössége. Határozottan állítom, hogy értem, tisztelem és támogatom, saját személyes példámon keresztül is, egy modern egyetem mindhárom küldetését.
- Úgy gondolom, hogy az egyetem elsősorban a diákok számára van, és azután az oktatói, kutatói és adminisztratív tisztségek számára; ha nincsenek diákok, nem létezik egyetem sem! Olyan programot állítottam össze, amely a hallgatók értékeinek és vágyainak szolgálatában áll, legalább stratégiai és szemléleti szinten, túl azon a tényen, hogy mindannyian tanulhatunk egymástól új értékeket és törekvéseket.
- A BBTE alapvető szerepet játszik Kolozsvár, Erdély és Románia életében. Ezért fontosnak tartom, hogy jó kommunikáció alakuljon ki a társadalmi-gazdasági közeggel, a modern társadalmi aktivizmus szereplőivel és általában a társadalommal.

Hiszek abban, hogy programom megvalósítható, ha azt a BBTE teljes közössége felvállalja, és együttműködünk, szolidaritást vállalunk annak érdekében, hogy józan értelemmel, bölcsességgel és bátorsággal teljesítsük és gyakorlatba ültessük az egyetemalapítók vízióját, akik maguk is minden szálon szerettek volna kapcsolódni a legkorszerűbb nemzetközi akadémiai modellekhez. A STAR-BBTE Intézet (<http://starubb.institute.ubbcluj.ro/>) tekinthető olyan egységnek, amely viszonylag rövid idő alatt már végighaladt egy hasonló programon, jelentős eredményeket érve el. A ProBBTE+ program egyetemi szintre szeretné kiterjeszteni a STAR-BBTE Intézet keretében kipróbált legfontosabb mechanizmusokat és az ezzel kapcsolatos tapasztalatokat, valamint újabbakat is, mindezt (1) egy stratégiai folyamat mentén, de nem direktív módon, (2) az akadémiai (oktatói és kutatói) teljesítményre összpontosítva, ugyanakkor a legközelebbi fejlődési zónában maradván és a szakmai elégtételre/munkahelyi/tanulási életminőségre figyelve, (3) a multikulturalitás értékelésével és a BBTE szervezeti kultúrája sokféleségének elismerésével, ugyanakkor a szakterületekre jellemző nemzetközi mintákba ágyazva, (4) az egyetemi oktatók/kutatók akadémiai lehetőségeinek sokféleségét bátorítva, ám azokat világosan körvonalazva, (5) azzal az elkötelezettséggel, hogy az adminisztratív folyamatok a fejlődést szolgálják, és ne feltételeket szabjanak számára.

A BBTE+ PROGRAM



I. AZ EGYETEMI KONTEXTUS: MÚLT–JELEN–JÖVŐ

Középkori alapításuk óta az egyetemek feladata a tág értelemben vett megismerés. Átfogó akadémiai-kulturális keretben egyesítik a tudományos illetve művészeti és teológiai megismerést, az etika és társadalom metszéspontján.

A megismeréshez a gyakorlatban három fő módon közelíthetünk. Beszélhetünk (1) a tudás előállításáról; (2) a tudás terjesztéséről, és (3) a tudás hasznosításáról. Az egyetemek e tudáshoz való viszonyulásmódokat eltérő léptékben vállalják fel, saját egyetemi víziójuk és missziójuk függvényében. A kizárólag a tudás előállításával foglalkozó intézmények nem egyetemek, hanem kulturális vagy kutatóintézetek. A kizárólag a tudás hasznosításával foglalkozó intézmények, még ha ez esetükben innovációt is jelent, nem egyetemek, hanem vállalkozások, cégek vagy kulturális szereplők.

Nyilvánvaló, hogy minden egyetem elsődleges küldetése a tudás terjesztése az oktatás (tanulás/tanítás) által. Vannak egyetemek, amelyek megmaradnak ezen a szinten – ezek a *college* típusú egyetemek. Ezeknek az intézményeknek helyi/regionális jelentőségük van, fontos szerepet töltenek be a régió emberi erőforrásainak képzésében, és a régió szükségleteire, illetve sajátosságaira összpontosítanak (*community colleges*). Más egyetemek egy második küldetést is felvállalnak: a kutatást-fejlesztést-innovációt, illetve művészi-kulturális alkotómunkát. Ezek egy humboldti modellben működnek („kutatás általi tanulás”), és többnyire országos vagy nemzetközi rangjuk van, amelyet a kutatási-fejlesztési-innovációs, illetve kulturális tevékenységük jellege határoz meg. Végül egy egyetem harmadik küldetése a társadalommal való kapcsolata. Ez utóbbinak két fő iránya lehetséges: (1) a tudományos, kulturális vagy sporttevékenységek eredményeinek átadása, termékek vagy szolgáltatások formájában (gyakran hátrányos helyzetű régiókra vagy csoportokra összpontosítva – *outreach*), illetve (2) technológiai és tudástranszfer, gyakran vállalkozói keretben, a kutatási, fejlesztési és innovációs, illetve művészeti-kulturális tevékenységből származó, innovatív termékek és szolgáltatások által. Ha ez a harmadik küldetés *college* típusú egyetemekenél jelenik meg, azok vállalkozói egyetemekké válnak, regionális, esetenként országos hatókörrel. Ha a harmadik küldetés országos/nemzetközi rangú humboldti egyetemekenél jelenik meg, azok *world-class* egyetemekké válnak.

A BBTE-t saját hagyományai mindig a leghaladóbb európai egyetemi modellekhez kötötték. E tekintetben a BBTE sajátos helyet foglal el a romániai egyetemi mezőnyben, és ezt a sajátosságát erősíti az országban egyedül multikulturális jellege. Így az Academia Claudiopolitana (a XVI-XVIII. században, latin és német tanítási nyelvvel), a Ferencz József Tudományegyetem (a XIX. században, magyar tanítási nyelvvel) és az I. Ferdinánd Király Tudományegyetem (a XX. században, román tanítási nyelvvel) a maguk során tökéletesen beilleszkedtek saját koruk nemzetközi egyetemi mezőnyébe. Például a legutolsó itt említett fejlődési szakaszban az I. Ferdinánd Király Tudományegyetem par excellence humboldti egyetem volt, szoros kapcsolatban a társadalommal – ma ezt *world-class* egyetemnek neveznénk. Meg kell említenünk ezen a ponton Florian Ștefănescu-Goangă pszichológus professzor, egyetemi hagyományunk kiemelkedő alakjának nevét, aki az egyetem rektorainak sorában (1932–1940 között) egyike volt azoknak, akik leginkább meghatározták annak tudományos és adminisztratív fejlődését, a korabeli Európa szellemében. Sajnos a kommunista diktatúra szinte teljesen kiszakította az egyetemet az európai egyetemi hagyományokból és hálózatokból, dacára néhány felelős korabeli rektor erőfeszítéseinek, akik megpróbálták fenntartani az elődeiktől örökölt minőségi hagyományokat. Pontosabban fogalmazva, ebben az időszakban a

kormányzat által szigorúan ellenőrzött egyetemek elsősorban *college* típusú küldetéssel bírtak, kizárólag az oktatásra és a helyi/regionális szinten szükséges emberi erőforrás képzésére összpontosítottak. A rendszer, hogy gyengítse és jobban ellenőrizhesse őket, drasztikusan csökkentette az egyetemek kutatási–fejlesztési–innovációs és kulturális tevékenységét, ami a maga során kihatott küldetésük harmadik elemére, innovációs képességükre is. Az egyetem meggyengítését célzó totalitárius kísérletek dacára a kolozsvári egyetemi közeg néhány kiemelkedő tagja kitartó munkával fenntartotta az egyetem *world-class* profilját, így az 1989-es forradalom után a BBTE Chartája teljes természetességgel vállalta fel azt. A mi felelőségünk ma az, hogy kiteljesítsük ezt a munkát, korunk lehetőségeinek megfelelően. Ezért gondoljuk, hogy a BBTE ma összetett helyzetben van. Minőségi ugrással, az 1989-es forradalom utáni fejlődése alapján, visszatérhet és visszafordíthatatlanul bekapcsolódhat az európai egyetemi mezőnybe, vagy, amint korábban is említettük, a stagnálás vagy egyenesen a regresszió útjára léphet.

II. BBTE – BIZALOM ÉS NYITÁS EGY *WORLD-CLASS* EGYETEMÉRT

A ProBBTE+ programban egy *world-class* típusú egyetem küldetésének három fő eleme kiegyensúlyozottan kapcsolódik össze, biztosítva nemcsak a BBTE valamennyi alkalmazottja képességeinek hasznosulását, hanem a hallgatók különféle igényeinek kielégítését is. Természetesen a hármas küldetés mindenikét legalább bizonyos minőségi/teljesítményi követelményeknek megfelelő szinten kell megvalósítanunk, ahogyan azt az országos/nemzetközi szabályozások megkövetelik, és ahogyan azokat a lehetőségekhez mérten a BBTE közössége meghatározza. Ezeket a minimális követelményeken túl, a BBTE közösségének valamennyi tagja az értékei/érdekei függvényében elköteleződhet amellett, hogy a BBTE küldetései közül még jobb teljesítményt mutasson fel egyik vagy másik vonatkozásában (vagy akár vegyesen is, mindhárom területen). A választási lehetőségek sokfélesége, ezek tisztelete, és az akadémiai karrier fejlődését szolgáló rugalmas szakmai pályamodellek bátorítása alapvető összetevői ennek a programnak. Ráadásul egy mai *world-class* típusú egyetem úgy valósítja meg hármas küldetését, hogy egy új akadémiai paradigmát alkalmaz, amelyet a ProBBTE+ program a *bizalom* és a *nyitás* révén határoz meg.

A *bizalom* azt jelenti, hogy az egyetemi programok és az oktatói/kutatói testület saját maguk szabályozzák fejlődési céljaikat, illetve a szakmai pályamodelleket és azok mutatóit (*bottom-up*), beillesztve egy minimálisan meghatározott általános keretbe (*top-down*). Így az egyetemi vezetőségnek mindössze annyi szerepe lenne, hogy mindezek teljesítését ellenőrizze. Az az elgondolás, miszerint a vezetőség az egyedüli szerv, amely cselekvési irányokat és teljesítmény-mutatókat vagy értékelési szempontokat ír elő az intézményen belül, jelenleg teljességgel meghaladott. Ehelyett egy *bizalmon* alapuló *részvételi/együttműködési* logikának kell érvényesülnie. Ebben a folyamatban a minőségnek egyre inkább ki kell egészítenie a mennyiségre történő összpontosítást, sőt, egyes területeken akár helyettesítenie is kellene a mennyiségre fektetett hangsúlyt.

A *nyitásnak* két lényegi összetevője van. Az első: az egyetem saját falain kívüli megismerési folyamatok katalizátoraként is működik, aktív résztvevőjeként saját világának, ami alapvető fontosságú ma, amikor az emberek iskolázottsági szintje magasabb, a tudáshoz való hozzáférés pedig lényegesen demokratikusabb, mint korábban. A második összetevő arra vonatkozik, hogy az egyetemnek magának is nyitott térré kell válnia mindazok számára, akik a hagyományos akadémiai közösségen (hallgatók/oktatók/kutatók/adminisztratív személyzet) kívülről, kompetens és kreatív módon szeretnének bekapcsolódni a megismerésbe.

A ProBBTE+ program nem törekszik a BBTE erőltetett vagy irreális fejlődésére, de nem is támogat egy olyan *status quo*-t, amely tehetetlenséget eredményez, sem egy „organicista” fejlődést (amely vagy bekövetkezik, vagy nem). A tét egy igazán kollegiális intézmény konszolidációja, amelynek eredményeként az egyetem legjobb változatát kínálhatjuk az egyetemi közösségnek és a társadalomnak, amelyet jelenlegi eszközeinkkel meg tudunk valósítani. A bizalom, a nyitottság, a sokféleség nemcsak elvont értékek, hanem a valóban horizontális jellegű intézményi gyakorlatok

alapja. Ezek a gyakorlatok mentesek a hamis hierarchiáktól, a tekintélyuralomtól, a haladásellenes gesztusoktól, diszkriminációtól, ugyanakkor messzemenően elismerik az oktatói, kutatói vagy adminisztratív munka kiválóságát. A ProBBTE+ program a BBTE fejlődését szolgálja, az emberekért és emberek által, megfelelő intézményi politikák alapján, a *Neminem resideo* elv jegyében, a *bizalom* és a *nyitás* akadémiai paradigmájába ágyazva. Például az egyetemi rangsorokban való még jobb helyezés elérése önmagában nem lehet cél, hanem az intézményi diagnózis eszköze, amely megmutatja, mit kell racionálisan tennünk annak érdekében, hogy a BBTE szervezeti kultúráját jobbra tegyük, és még stabilabban beágyazódjunk a nemzetközi akadémiai mezőnybe, ami a BBTE alkalmazottainak és hallgatóinak javát egyaránt szolgálja. Továbbá a legkorszerűbb nemzetközi követelményekhez való igazodást nem valamiféle öngyarmatosító magatartásként kell értelmezni, hanem lehetőségként, amelynek révén a BBTE-n olyan szabályokat/formákat/politikákat léptetünk életbe, amelyek teljesítményt és jólétet eredményeznek, még akkor is, ha a tényleges teljesítményt mindannyiszor a rendelkezésre álló erőforrásokhoz kell viszonyítanunk.

A *world-class* státus eléréséhez két fontos út vezet, amelyeket a sikeres egyetemek legtöbbször egyszerre követnek. Az első lépés a pénzügyileg és törvényhozói szinten is támogatott egyetemi versenyképesség. A második lépés az egyetem humán és társadalmi tőkéjének növelése, felzárkóztatási mechanizmusok kiépítése révén. A ProBBTE+ program mindkét irányt megpróbálja maximálisan kiaknázni, hiszen egy olyan egyetem, mint a BBTE, nem fogadhat el egy kizárólagosságra épülő, exkluzivista projektet, de nem is maradhat örökös várakozási állapotban: a tehetetlenség nem eredményez átalakulást, legfennebb véletlenszerűen.

Ez a szemlélet, amelyet részben már gyakorlatba ültettünk a STAR-BBTE Intézet (<http://starubb.institute.ubbcluj.ro/>) elindítása révén, a BBTE-t országos szinten a legelső helyre juttatta a nemzetközi egyetemi rangsorokban, egy nemzetközi minőségi auditálás eredményeként pedig megkaptuk a kiváló nemzetközi egyetemi státust az oktatás és a kutatás terén egyaránt (QS****). Tehát a helyezések javulása a nemzetközi egyetemi rangsorokban, valamint a *world-class* státus (QS*****) elérése (1) reális (a kísérleti projekt a STAR-BBTE Intézet révén sikeresen lezajlott), (2) a BBTE közösségének javára történik (javítja a jólétet /a szakmai elégedettséget / a hallgatók munkaerőpiaci elhelyezkedését) és (3) egyszerre szolgálja a térség javát (Kolozsvárnak/Erdélynek szüksége van egy országos jelentőségű egyetemi központra, amely támogatja a fejlődését), valamint az ország javát (Romániának szüksége van *world-class* típusú egyetemekre, amelyek nemzetközi szinten versenyelőnyt biztosítanak számára).

IIA. A BBTE KÜLDETÉSE

A BBTE fő küldetése egy modern, diákközpontú oktatás biztosítása, egy olyan keret kialakítása, amelyben a tudományos, művészeti, teológiai és sport-tevékenységek harmonikus és etikus egységet alkotnak, a *world-class* egyetem modelljének megfelelően. Olyan keret kialakítása a cél, amely lehetőséget biztosít a szakmai és személyes fejlődésre legyen szó a diákok igényeiről, szükségleteiről, vagy akár az oktatók/kutatók elvárásairól. Ebben a keretben a diák nem tárgya vagy hasznélvezője bizonyos oktatási szolgáltatásoknak, hanem az oktatók/kutatók aktív partnere, egyenrangú tagja a BBTE akadémiai közösségének.

Egyetemünk akadémiai profilja összetett, amelyre ráépül multikulturális jellege. Az egyetemen belül mindegyik tudományterületnek megvannak a maga jellegzetességei, s ennek megfelelően az egyetem vezetőségének az a szerepe, hogy bátorítsa e sajátosságok megfogalmazását a *bizalom* akadémiai paradigmája jegyében, majd segítse ezek harmonikus és etikus megnyilvánulását (nem az önző versengés jegyében) az egész egyetemi közösség épülésére. Ennek megfelelően, tehát, ennek a folyamatnak nem a különböző tudományterületek közötti versengés a meghatározó eleme, hanem az integráció – inkluzív megközelítés révén (pl. multi-/inter-/transzdiszciplináris tanulmányi pályák, rugalmas programok kialakítása révén) – egy együttműködő egyetemi hálózat keretében.

- **1. küldetés-elem – OKTATÁS**

A BBTE versenyképességért és kiválóságért felelős rektorhelyetteseként (2016–2020) a vezetőség tagjaként és annak támogatásával különleges figyelmet fordítottam az oktatási folyamatra. Ennek megfelelően:

:

- (1) BBTE Tudományos Tanácsa mintájára létrehoztam, elsőként az egyetemen, a BBTE Oktatási Tanácsát.
- (2) Az oktatási profilt erősítettem azáltal is, hogy az oktatói pályamodell egyértelmű részévé tettem a neki megfelelő járulékos előnyök hozzárendelésével (a felmérések kritériumainak módosítása, az oktatói profilra jellemző tevékenységek bevezetése az Akadémiai tevékenységek adatbázisába, az egyéni fejlődési pályázatok létrehozatala az oktatói díjakkal kapcsolatosan stb.).
- (3) Minden fejlesztési programnak és belső pályázatnak megvolt a didaktikai vonatkozása is.

Rektorjelöltként, az eljövendő vezetőséggel együtt, ezt a kiemelt jellegét erősíteném és fejleszteném az egyetemnek, annak érdekében, hogy a BBTE képzései a diákok és a társadalom érdekét szolgálhassák, és teljes mértékben megfeleljenek a BBTE küldetésének és az általa felvállalt értékeknek. A fenntarthatóság és a pénzügyi hatékonyság alapvető fontosságú, de az akadémiai igényeknek és értékeknek kell érvényesülnie olyan szakok, területek esetében, amelyek önmagukban nem lehetnek pénzügyileg életképesek, de mind tudományosan, mind kulturálisan alapvető fontosságúak (pl. alaptudományok, nemzeti jelentőségű területek, haladó szakok, stb.). Ugyanakkor a multikulturalitásnak egyértelműen érvényesülnie kell a BBTE ezen küldetésének minden összetevőjében.

- **Alapképzés**

- Az alapképzést végzett hallgatónak aktív, felelősségteljes állampolgárnak kell lennie, aki képes dinamikusan és hatékonyan megfelelni a munkaerőpiac kihívásainak, és/vagy folytathassa tanulmányait magiszteri szinten.
- Támogatni fogjuk a tanrendek modernizálását, ott ahol erre szükség van, a nemzetközi gyakorlat alapján (hazai és nemzetközi szakemberek, a diákok, a társadalmi partnerek, munkaerőpiaci szereplőket beleértve, bevonása révén). Így biztosíthatjuk (1) a BBTE beágyazódását a nemzetközi akadémiai közegbe, s ugyanakkor végzettjeink sikereiből munkaerőpiaci beilleszkedését lokális/regionális/nemzetközi szinten, valamint (2) a tanrendjeink kompatibilitását a velünk partnerségben levő külföldi egyetemekkel, ami fontos az Erasmus programok sikeres lebonyolításához, és kettős képzési programok, kettős diplomát lehetővé tevő képzések beindítását. Ugyanakkor új szakok kialakítását is támogatni fogjuk, hangsúlyosan olyan szakokét, amelyek a társadalom számára fontosak, illetve amelyek hozzájárulnak az egyetem multikulturális jellegéhez és nemzetköziesítéséhez. Már ezen a szinten a képzésnek támogatnia kell olyan kompetenciák kialakítását, amelyek a multi-/inter-/transzdiszciplináris szemléletmód kialakítását lehetővé teszik. Kitartóan küzdeni fogunk a kettős szakok létrejöttéért, hiszen ez a képzési forma meghatározóan segítené végzettjeink elhelyezkedését az egyetem előtti oktatásban.
- A társadalmi-gazdasági élethez közvetlenül kapcsolható szakok esetében segíteni fogjuk a munkaerőpiac és a társadalommal való szoros kapcsolat kialakítását hozzájárulva ezzel is végzettjeink sikereiből elhelyezkedéséhez. Más szakok esetében realista módon fogjuk a Bologna-i elveket érvényesíteni, az alapképzést a

magiszteri szinten kiteljesedő szakmai képzésbe való bevezetésként, annak megalapozásaként felfogva.

- A BBTE-nek alkalmaznia el az inklúzió és a társadalmi méltányosság elveit.
 - Az oktatási folyamatnak a felfedezés/aktív tanítás révén való tanuláson kell alapulnia, a tudás átadásának kéz a kézben kell járnia a tudás-felfedezés módozatának (pl. laboratóriumokban elvégzett kísérletek révén), vagy annak hasznosíthatóságának (főleg a társadalmi-gazdasági hasznosulású szakok esetében) megértésével. A STAR-BBTE Intézet számos programot bonyolított le olyan oktatók és kutatók számára, akik fejleszteni szerették volna oktatási technikájukat (<http://starubb.institute.ubbcluj.ro/index.php/educatie-de-excelenta/>). Ezeket a programokat a továbbiakban folytatjuk és kiterjesztjük a BBTE szintjén, amennyiben rektori mandátumot nyerek. Mindezekhez azonban elengedhetetlen a didaktikai laboratóriumok fejlesztése minden doménium esetében (pl. kutatás-fejlesztési-innovációs laboratóriumok megnyitása az oktatás számára, stúdiótermek fejlesztése a művészeti ágaknak stb.)
 - A BBTE-nek továbbra is meghatározó szerepet kell játszania a tanárképzésben, mindhárom tagozat esetében. Külön támogatni fogjuk a tanárképzést azokon a területeken, ahol már most akut tanárhiánnyal küzdök a tanügy. Meg kell találnunk azokat a módozatokat, amelyek révén növelni tudjuk a tanári pálya vonzerejét, és országos szinten is fel kell lépünk a megfelelő megoldások megtalálása érdekében.
- **Magiszteri képzés**
 - A magiszteri képzést elvégző hallgatónak rugalmasan és hatékonyan meg kell találnia a helyét a munkaerőpiacon, amihez innovatíven kell viszonyulnia. Ugyanakkor aktív és felelősségteljes állampolgárrá kell válnia, a társadalom, és nem csak a gazdasági szféra szintjén, igazi vélemény- és jövőkép-formálójává. A magiszteri képzést végzettnek (különösen akkor, ha tudományos magiszteri képzések területéről jön) megfelelő képzettséggel kell rendelkeznie ahhoz, hogy doktori tanulmányokat folytathasson a világ bármely egyetemén, amennyiben ezt választja. Mindent összevetve: képzéseinknek versenyképesnek kell lennie és vonzania kell a diákokat a BBTE-re.
 - Ebben az esetben is támogatni fogjuk a tanrendek modernizálását, a nemzetközi gyakorlat alapján (hazai és nemzetközi szakemberek, a diákok, a társadalmi partnerek, munkaerőpiaci szereplőket beleértve, bevonása révén). Így biztosíthatjuk a BBTE beágyazódását a nemzetközi akadémiai közegbe, s ugyanakkor végzettjeink sikeresebb munkaerőpiaci beilleszkedését lokális/regionális/nemzetközi szinten. Ugyanakkor új szakok kialakítását is támogatni fogjuk, hangsúlyosan olyan szakokét, amelyek a társadalom számára fontosak, illetve amelyek hozzájárulnak az egyetem multikulturális jellegéhez és nemzetköziesítéséhez. Egészen konkrétan támogatni fogjuk idegen nyelveken zajló képzések beindítását a nemzetközi felsőoktatási piac igényeit is figyelembe véve, ami ugyanakkor külföldi oktatókat/kutatókat és hallgatókat vonzana a BBTE-re ezáltal is elősegítve egyetemünk hallgatóinak a sikeres munkaerőpiaci elhelyezkedést globális szinten. Ezen a szinten már ki tudnánk alakítani közös képzéseket neves partnerintézményekkel például az Erasmus Mundus Joint Master Degrees keretek között. Végül, de nem utolsósorban, folytatjuk a didaktikai magiszteri programok helyzetének tisztázására irányuló erőfeszítéseket.

Ezen a szinten a képzésnek transzverzális kompetenciák elsajátítását kell biztosítani, ahhoz hogy a végzett hallgatóban kialakulhasson egy multi-/inter-/transzdiszciplináris szemléletmód. A didaktikai magiszteri képzéseket is ennek szellemében kell kialakítanunk a jövőben.

- Magiszteri szinten a képzésnek már kutatás alapú tudáselsajátításon és/vagy reflektív tanuláson kell alapulnia (főleg a szakmai magiszterik esetében), a tudás átadásának kéz a kézben kell járnia a tudás-felfedezés módozatának (pl. laboratóriumokban elvégzett kísérletek révén), vagy annak használhatóságának (főleg a társadalmi-gazdasági hasznosulású szakok esetében) elsajátításával. A STAR-BBTE Intézet számos programot bonyolított le olyan oktatók és kutatók számára, akik fejleszteni szerették volna oktatási technikájukat, s ezek a programok még jobban kiterjeszthetők (<http://starubb.institute.ubbcluj.ro/index.php/educatie-de-excelenta/>).
- **Doktori és posztdoktori képzés**
 - A doktori/posztdoktori képzést elvégző hallgatónak rugalmasan és hatékonyan meg kell találnia a helyét az akadémiai közegben és/vagy a munkaerőpiacon, s ezek fejlődéséhez innovatívan hozzá kell járulnia. Aktív és felelősségteljes állampolgárrá kell válnia, a társadalom, és nem csak a gazdasági szféra szintjén, igazi vélemény- és jövőkép-formálójává.
 - Támogatni fogjuk doktori iskolák és a posztdoktori programok létrejöttét és működését, nemzetközi modellek és standardok figyelembevételével, ugyanakkor tiszteletben tartva az egyes nemzeti vagy regionális fontosságú doméniumok sajátosságait, valamint a BBTE akadémiai hagyományait. Ezen a szinten a képzésnek egy integráló multi-/inter-/transzdiszciplináris szemléletmódot kell biztosítani a végzős számára, és a doktori programjainkat is a továbbiakban a releváns multi-/inter-/transzdiszciplináris megközelítések jegyében kell fejlesztenünk.
 - Az **európai doktori** modell alkalmazását, amelyet először a BBTE vezetett be az országban (<https://news.ubbcluj.ro/ubb-implementeaza-doctoratul-european/>), a BBTE összes doktori iskolájában támogatni fogjuk, a kotutelláris doktori képzési modell mellett. Egyetemünk továbbra is látba fogja vetni befolyását a hazai kormányzati szerveknél a kotutelláris és kétdiplomás rendszerben működő doktori képzések szervezésének megkönnyítése érdekében, a legmagasabb európai standardoknak megfelelően.
 - Ezen a szinten az oktatásnak mentorált kutatáson kell alapulnia, a tudás átadásának kéz a kézben kell járnia a tudás-felfedezés módozatának (pl. laboratóriumokban elvégzett kísérletek révén) elsajátításával, szakmailag ellenőrzött és innovatívan fejlesztett tudományos/művészeti közegben. A doktorandusz hallgatónak akadály nélkül hozzá kell férnie a neki szánt költségvetési támogatáshoz, a BBTE Doktori Intézete által összeállított egyértelmű szabályzat alapján. Mindezek mellett a doktori vezetők és a BBTE más pályázati alapokból, támogatásokból is mozgósíthatnak forrásokat.
 - A Doktori Intézet esetében szorgalmazni fogjuk egy hatékonyabb működés rendszer kialakítását, valamint egy fejlesztési stratégia kidolgozását, beleértve a doktori programok és a kutató magiszteri képzések összekapcsolását, illetve posztdoktori programok létrehozatalát.

- **Transzverzális képzések:** A BBTE-nek ki kell használnia az akadémiai, kulturális és nyelvi sokféleségéből adódó előnyeit, s a karok egyszerű összegénél többként kell meghatároznia önmagát. Ebben az értelemben, megtartva és erősítve a klasszikus tudományterületeket, bátorítani kell a multi-, inter- és transzdiszciplináris kezdeményezéseket. Elkerülendő a populista, naív, veszélyes vagy tartalom nélküli fejlesztéseket, a transzverzális képzéseket úgy kell kialakítani, hogy azok a multi-, inter vs. transzdiszciplináris megközelítések közötti különbségek adekvált értelmezésén alapuljanak, a diszciplináris megközelítések (beleértve az intelligens szakosodást) szerepének helyes értelmezésén, valamint azon problémák helyes azonosításán, amelyeket ilyen keretekben kezelni lehet. Ilyen jellegű kiegyensúlyozott keret a STEM+ program, amelyet rektorhelyettesként kezdeményeztem, s amelynek alkalmazását fel kell gyorsítanunk (lásd a 2. Mellékletben a STEM+ program leírását). A STEM+ program a haladó tudományok és a kultúra hatékony együttműködését teszi lehetővé egy humanista platformon. Egy másik lehetséges modell a STAR-BBTE Intézetben kialakított keret lenne, amely a társadalom igényeinek helyes feltérképezése, és az európai/nemzetközi támogatási rendszerek ismerete alapján azonosított, fontos problémák megoldására koncentrááló tevékenységeket ölelné fel, a Karokkal való konzultálás nyomán. És végül, de nem utolsósorban a *Studium Generale* program (<http://starubb.institute.ubbcluj.ro/index.php/studium-generale/>) és az *Art&Science* platform, amelyet 2019-ben indítottunk, a multi-, inter- és transzdiszciplináris megközelítéseket stimuláló keretek, amelyeket erősítenünk és fejlesztenünk kell, hosszú távon akár egy külön Intézet formájában.
- **Nem formális tanulás**
 - A tudás terjesztésének a megszokott, hagyományos Bologna-i kereteken túl kis meg kell történnie.
 - A BBTE hazai szinten vezető szerepet tölt be az egyetem utáni oktatási programok tekintetében, a felnőttképzésben és a távoktatásban. Jó helyzetünket meg kell őriznünk, de ugyanakkor fejlesztenünk is kell a nemzetközi oktatási piac irányába a BBTE Távoktatási Központja segítségével. Támogatni fogjuk a karokat, hogy még több rugalmas képzési formával éljenek (pl. nyílt kurzusok).
- **Kihelyezett tagozatok**
 - Egy *world-class* egyetemnek megfelelően a BBTE-nek fejlesztenie kell kampuszait kihelyezett tagozatok formájában is. Rajtuk keresztül az egyetem a helyi és regionális közösségekhez kapcsolódik biztosítva a magasan képzett helyi humán erőforrást, ugyanakkor lehetővé téve olyan diákoknak is az egyetemi oktatásba való bekapcsolódást, akik személyes vagy szociális-pénzügyi okokból nem tudnak Kolozsváron tanulni. Sőt mi több, ezek a kihelyezett tagozatok az egyetem országhatáron is túlélő hatását erősítő, amolyan híd szerepet is vállalhatnak (pl. a szomszédos országokban található hagyományos román kisebbségi közösségek vagy a közelmúltban kialakult diaszpóra esetében is). A nemzetközi szinten is erős tudományterületeink esetében akár más országok területén létrehozott kampuszokban is gondolkodhatunk más, neves egyetemek példája mentén, és, miért ne, helyi partnerségek alapján. Mindent összevetve az egyetemi kihelyezett tagozatokat fenn kell tartanunk és stratégiaileg fejlesztenünk kell.

- **Álláskeretek**

- Az álláskereteket olyan módon kell kialakítani, hogy az oktatók/kutatók profilját és igényeit tükrözzék a BBTE három alavető küldetése függvényében, de ugyanakkor a diákok igényeit/érdekeit is tartsák szem előtt. Ahol pedig erre van igény, ott a rugalmas szakmai pályamodelleket is alkalmazni kell a pénzügyi fenntarthatóságot és a különböző akadémiai minősítések méltányosságát szem előtt tartva.

- **Tanárképzés**

- A BBTE-nek hivatkozási alappá kell válnia hazai szinten az egyetem előtti és az egyetemi oktatást szolgáló tanárképzés minőségét tekintve, illetve az akadémiai tevékenységei révén. Ez a terület egyértelműen prioritás, és csakis a nemzetközi szinten bevált módszereknek megfelelően gondolhatjuk újra a BBTE pedagógus szakemberei segítségével, egy széles szakmai konzultáció eredményeként. A STAR-BBTE Intézet keretében már létrehoztunk egy egyéni fejlesztési pályázatot oktatási vonalon, a Oktatási és Tanulási Innovációs Központ által megszervezett workshop-ok és előadássorozatok révén. Mindezeket fejlesztenünk kell és ki kell egészítenünk.

- **2. küldetés-elem – KUTATÁS-FEJLESZTÉS, INNOVÁCIÓ / KULTÚRA, MŰVÉSZETI ALKOTÁS**

A kutatásért felelős rektorhelyettesként (2016–2020) a rektori csapat tagjaként és annak támogatásával különleges figyelmet szenteltem ennek a szegmensnek. Ennek megfelelően:

Megerősítettem és bővítettem a BBTE Tudományos Tanácsának hatáskörét és koherens módon megszerveztem tevékenységét a 2016–2020-as Stratégia alapján (<https://cercetare.ubbcluj.ro/wp-content/uploads/2017/01/Strategia-de-Cercetare-Dezvoltare-Inovare-a-UBB.pdf>).

- (1) A kutatói profilt erősítettem azáltal, hogy a szakmai pályamodellekben fontos szerepet szántam neki a megfelelő előnyökkel (pl. a doktori helyek leosztásánál előnyt élveztek a kutatói szakmai pályamodellet választók, a kutatási eredmények díjazása, a BBTE tudományos folyóiratainak támogatása).
- (2) Minden belső pályázatban hangsúlyosan és önállóan megjelent a kutatás-fejlesztés, innováció/kultúra-művészeti alkotás profil.

A rektorjelöltként vállalom, hogy amennyiben megválasztanak, akkor együtt a csapattal olyan intézményi mechanizmusokat alakítunk ki, amelyek az eddig elért támogatási keretek megtartását teszik lehetővé (pl. cikkpályázatok, belső pályázatok, folyóirat-támogatások, az egyetemi rezsirészesedés arányának csökkentése nagy pályázatoknál, stb.), illetve új támogatási lehetőségeket dolgozunk ki.

Úgy gondolom, hogy a BBTE kutatás-fejlesztési és innovációs (KFI), illetve kulturális tevékenységének több funkcióval kell rendelkeznie:

- (1) Az oktatás alapját kell képeznie úgy, hogy az oktatás ne az egyetemelőtti oktatás logikájában történjen (ahol a tudáselsajátításon van a hangsúly), hanem a modern egyetemi oktatás paradigmájában. Ebben a paradigmában a diákoknak a tudást nem „figyelj és jegyzetelj” felkiáltással fémjelezve adják át, hanem a tudás a tudáskialakítás módszerének megismerésével együtt jön, gyakran laboratóriumi gyakorlatok, művészi gyakorlatok formájában. Ilyen módon a diákok önállóbbak lehetnek, s jobban megérthetik a tudást, amivel találkozni fognak életük során, s ezáltal ők maguk járulhatnak hozzá új

ismereteket generálva. Egyetemünk KFI egységeinek igazi didaktikai laboratóriumként is kellene működniük.

- (2) Innovatívnak kell lennie, új ismereteket kell létrehozni, amelynek tudományos publikációk, szabadalmak, szolgáltatások és termékek (egy adott doménium specifikumától függően) formájában nyernek testet. Ha az alapkutatásra és az exploratív kutatásra a források elsődlegesen állami költségvetésből származnak, akkor az alkalmazott kutatásra, a fejlesztés-innovációra már magánszférából is jöhet támogatás. E támogatások alapjánál elsődlegesen praktikus problémák kutatóink által kidolgozott megoldásainak kell lennie (lásd a STAR-BBTE sikeres *fellowship* programját, amit a gazdasági partnereinkkel együtt dolgoztunk ki (<http://starubb.institute.ubbcluj.ro/index.php/ubb4societyeconomy/>))
- (3) Kapcsolódnia kell a nagy nemzetközi témákhoz, amelyekre megfelelő forrás is van (pl. Űrkutatás, Környezetvédelem, Energia, Egészségügy, Migráció stb.), s ezáltal lehetőség arra, hogy támogatást szerezzünk és hozzájáruljunk a globális tudományhoz és kultúrához, ugyanakkor a lokális, regionális, országos igényeknek is meg kell felelnie. A BBTE ilyen jellegű stratégiai témákat már kidolgozott a 2016–2020-as időszakra nézve, szoros összefüggésben a saját lehetőségeivel, de ezeket újra kell gondolni a következő ciklusban. Ez a pragmatikus megközelítés, amely a fejlesztés és innováció jegyében a szűk szakmaiság mellett multi-, inter- és transzdiszciplináris jelleggel is bír (gyakran az *intelligens szakosodás* logikai keretei között), nem számolhatja fel az alapkutatásokat vagy az újító, exploratív jellegű megközelítéseket, amelyek alapvetőek egy magát humanista jellegüként megfogalmazó, tudásgeneráló egyetem esetébe.

A BBTE KFI és kulturális egységeit, valamint a Stratégiai Kutatási Infrastruktúrát jobban kell támogatnunk, hogy elérjék a fent kitűzött célokat, és hogy a központi költségvetésben is külön fejezet foglaljon ezekkel az egységekkel. A modell már létezik: a STAR-BBTE Intézet egy ilyen keret (lásd: <http://starubb.institute.ubbcluj.ro/index.php/infrastructura-strategica-de-cercetare/>), de ezt pénzügyileg jobban kell támogatni akár központi akár külső forrásokból (*fund-raising*), illetve a megfelelő technikai személyzetet is biztosítani kell, valamint a forrásokat az eszközpark fenntartásához és javításához (és miért ne, akár fejlesztéséhez is bizonyos stratégiai területeken). A központjainkat és a kutatási programokat fenn kell tartanunk akár doméniumspecifikusan, akár a multi-, inter- és transzdiszciplináris együttműködések logikájában (az *intelligens szakosodások*at beleértve). A STAR-BBTE Intézet keretében születtek ilyen jellegű kezdeményezések. Ha például egyetemünk nagy intézeteit szemrevételezzük, akkor láthatjuk, hogy amíg a Raluca Ripan Kémiai Kutatóintézet inkább egy adott doméniumhoz kapcsolódó tevékenységekkel jellemezhető, de ugyanakkor multi-, inter- és transzdiszciplináris kapcsolatokat alakít ki más doméniumokkal, addig a Bio-Nano, valamint az Alkalmazott Természettudományok Kutatóintézetek eleve a multi-, inter- és transzdiszciplináris logika mentén szerveződtek.

A kutatási folyamat során azoknak a kollégáknak, akik a projekteket vezetik, megfelelő önállósággal kell rendelkezniük, anélkül, hogy adminisztratív problémákba ütközzenek, akár a pályázatok költöztethetőségét tekintetében is. Csakis így tudunk kialakítani megfelelően kompetitív akadémiai légkört és körülményrendszert, amely aztán újabb pályázatok elnyeréséhez, programok és/vagy kutatóegységek kialakításához hozzájárulhat.

A BBTE kiadványait is fenn kell tartanunk és fejlesztenünk kell. Támogatnunk kell, hogy az egyes cikkek, valamint saját folyóirataink is az *open science* jegyében jelenjenek meg. Itt is létezik már egy támogatási modell, amit a STAR-BBTE Intézet keretében dolgoztunk ki és alkalmaztunk

(lásd: <http://starubb.institute.ubbcluj.ro/index.php/reviste-de-referinta/>), de ennek nagyobb pénzügyi támogatással kell működnie a továbbiakban, központi, kormányzati források segítségével és külső támogatások bevonásával. A program sikerességét jól mutatja, hogy a 2016–2019-es periódusban több mint 10 folyóiratunk bekerült a Web of Science adatbázisba és a cikkek digitális azonosítóját, a DOI rendszert is bevezettük, valamint plágiumellenes programok használatát. Ezt a modellt ki kell terjesztenünk a könyvekre és a könyvfejezetekre is. Ennek megfelelően a Kolozsvári Egyetemi Kiadónak az akadémiai kiadók terén egy meghatározó szereplővé kell válnia a nyugati egyetemi kiadók mintájára (pl. a könyvek elérhetősége egyetemi boltok hálózatán keresztül, illetve nemzetközi és országos könyvtárakban, online adatbázisokban).

A STAR-BBTE Intézetén keresztül egyéni fejlesztési programokat is futtattunk a KFI jegyében, *academic writing* és akadémiai etika kurzusok formájában. Ezeket szintén fejlesztenünk kell és ki kell egészítenünk az egyetemi közösség igényeivel összhangban, ugyanakkor kor és szakmai pálya-szakasz függvényében személyreszabottan. Egyértelmű számunkra, például, hogy a nagy nemzetközi tudományos konferenciákon való részvétel alapvető fontosságú a szakmai fejlődés szempontjából, hiszen itt nyílik lehetőség az új tudományos gondolatok, megközelítések közösségen belüli megvitatására, kicserélésére. Amíg azonban a senior oktatók esetében a részvételhez szükséges forrás sokszor adott saját pályázatokból, addig a fiatal oktatók számára ezek korántsem kézenfekvők. Egy olyan programot fogunk létrehozni, amely elsődlegesen a fiatal oktatók ilyen jellegű támogatását célozza, de a seniorok számára is nyitott eseti módon.

• 3. küldetés-elem – KAPCSOLAT A TÁRSADALOMMAL

A BBTE kiválóságért és versenyképességért felelős rektorhelyetteseként (2016–2020), a rektori csapat tagjaként és annak támogatásával kiemelt figyelmet fordítottam egyetemi küldetésünk harmadik elemére is, hiszen a tudás egyik fő célja végső soron nem egyéb, mint hogy „jót cselekedjen”, a társadalom jólétét gyarapítsa. Ezért:

- (1) Megszerveztem a Technológiai és Tudástranszfer Menedzsment Hivatalt (Oficiul de Management și Transfer Tehnologic și Cognitiv), annak tanácsával és társult szakértőivel, beleértve a technológiai és mérnöki területekért felelős szakértők újonnan létesült tanácsát. A hivatal feladata, hogy a BBTE minőségi és/vagy innovatív termékeit/szolgáltatásait/technológiáit a társadalom felé közvetítse (figyelve a hátrányos helyzetű területekre is), illetve hogy a BBTE-n belül is serkentsen és szervezze ezeket a tevékenységeket. Ebben a kontextusban támogattam a BBTE tudományos eredményeinek népszerűsítését. E célból létesítettünk, először a BBTE-n, *science communicator* pozíciókat.
- (2) A társadalommal való kapcsolatot támogattuk azzal is, hogy az egyetemi szakmai pályamodellek részévé tettük, a megfelelő előnyökkel (pl. az egyetemi tevékenységek adatbázisát úgy módosítottuk, hogy ezekre a tevékenységekre is kitérjen.) A Kutatási Tevékenységek Menedzsmentjének Adatbázisát a Akadémiai Tevékenységek Adatbázisává alakítottuk át, hogy az megfelelően tükrözze a BBTE közösségének komplex tevékenységét.
- (3) Valemennyi belső egyetemi pályázat külön hangsúlyt fektetett erre az összetevőre.

Rektorjelöltként célozom ki, hogy a rektori csapattal együtt, a *nyitás* új egyetemi paradigmájának logikája szerint, tovább fejlesszem misszióknak ezt az elemét. A BBTE-nek a társadalmi kapcsolatok széles skáláját kell működtetnie, a gazdasági együttműködésektől a tágran értelmezett kulturális, művészeti és médiakapcsolatokig. Helyi és regionális szinten minőségi

termékeket és szolgáltatásokat kell a társadalomnak nyújtania (beleértve olyan társadalmi csoportokat is, amelyek másként nem engedhetnék meg maguknak azokat.) Ugyanakkor magas szintű szolgáltatásokkal kell hozzájárulnia a helyi, regionális illetve országos fejlődéshez. Végül innovatív, esetenként a kutatási-fejlesztési-innovációs illetve kulturális tevékenységeire alapozó megoldásokkal kell versenyelőnyt teremtenie Kolozsvár számára helyi szinten, Erdély számára országos szinten, és az egész ország számára nemzetközi szinten. Egy ilyen sikeres példa a közelmúltból egy közegészségügyi és környezetvédelmi szempontú radon-szűréssel foglalkozó spin-off támogatása. Ez a spin-off vállalkozás a BBTE-n folytatott alap- és alkalmazott kutatásokból nőtt ki, és mára szerződéses viszonya van a kolozsvári polgármesteri hivattal és több gazdasági-társadalmi szereplővel. A BBTE valamennyi karán elképzelhetőek ilyen kezdeményezések, amelyek forrásokat teremthetnek az egyetem számára, egyben a társadalom számára fontos problémákat oldanak meg.

A technológiai és tudástranszfert vállalkozói kezdeményezésekkel kell ötvöznünk, az egyes egyetemi programok szintjén, illetve azokat keresztezve, a TTMH-n keresztül, amelynek vállalkozói központtá kell válnia (együttműködve a hallgatói vállalkozói társaságokkal is.)

A *nyitás* új egyetemi paradigmájában a BBTE-nek egyetemen kívüli megismerési és kreatív folyamatok katalizátoraként kell hatnia. Szellemileg és infrastruktúrájában is nyitnia kell a társadalom felé, kiterjesztve hatókörét a hagyományos értelemben vett egyetemi közösségen túlra is.

A Technológiai és Tudástranszfer és Menedzsment Hivatalt ebbe az irányba kell továbbfejlesztünk, a már elfogadott szabályzatában foglaltak mentén. Folytatnunk és támogatnunk kell a Hivatal által a STAR-BBTE Intézetben keresztül indított *UBB4Society&Economy* programot (a részletekhez l. <http://starubb.institute.ubbcluj.ro/index.php/ubb4societyeconomy/>) Meggyőződésem, hogy a BBTE minden egysége képes ilyen szolgáltatásokat javasolni (különösen a hátrányos helyzetűek számára). A BBTE *Alma Mater Napocensis* alapítványán keresztül pedig további hasonló szolgáltatásokat fejleszthetünk (a BBTE Alapítványán keresztül például az elmúlt időszakban bekapcsolódtunk az Idősek Egyeteme programba.)

Ezen a szinten az egyetemnek a fenntartható fejlődés szempontjai szerint kell terveznie; továbbra is támogatnunk kell olyan programokat, mint a STAR UBB keretében indított *UBB Goes Green* <http://starubb.institute.ubbcluj.ro/index.php/ubb-goes-green/>.) A BBTE már méreteiből fakadóan is komoly hatással lehet a környezetre, és követendő példaként szolgálhat. Például, ahol csak lehetséges, épületeit zöld épületekként kellene újragondolnia (pl. zöld tetőkkel vagy teraszokkal), és saját területein faültetési programokat kell indítania. Az egyetemi rangsorokon túl, az *UBB Goes Green* program keretében, a BBTE 2016-tól fenntarthatósági nemzetközi rangsorokban is megméreti magát (pl. *Green Metric*), amelyek problémafeltáró és fejlesztési eszközként szolgálhatnak ebben az irányban.

A modern társadalomban, amikor a túlradó információ gyakran a tudomány és áldomány összemosódásához vezet, a BBTE arcukat úgy kell felépítenünk, hogy az megjelenítse valódi értékeit: az egyetem a tudomány, kultúra és etika fellegvára, a társadalom partnere és iránytűje.

A társadalommal való kapcsolatot a BBTE küldetése lényegi összetevőjeként vállalta fel, mint a kolozsvári egyetemi hagyomány fontos részét, amely a kommunizmus időszakában háttérbe szorult. Ez a küldetés-elem jellem van minden *word-class* egyetem szerkezetében, ezért fontos visszatérnünk hozzá. Florian Ștefănescu-Goangă, aki a két világháború közötti korszakban rektorként talán a legnagyobb hatást gyakorolta az egyetem fejlődésére, 1924-ben így írt a Művészeti és Kultuszminiszterhez címzett levelében, amely egyszerre kiáltvány és a korabeli egyetem világos diagnózisa:

„...Miniszter Úr, az arisztokratikus egyetemi feudalizmus, az »alacsony tömegtől« való elszigetelődés, az akadémiai elefántcsonttoronyba zárkózás a Nyugat valódi műveltségű országaiban régóta múzeumi tárgy. Anakronisztikus elképzelés, hogy az egyetem elvont eszmék gyára, amelyeket egy tucat beavatott a szakértők kenetteljes és rejtjelezett nyelvbe öltöztet vagy a falakon kereszült szórakozottan a felkészületlen tömeg fejére zúdít. A mély demokratikus átalakulások kora, amelyben élünk, azt kívánja a legfelsőbb oktatási intézménytől, hogy más legyen, mint az örök Gondolat transzcendens tempoma, elszakítva az élet esetlegességétől és valóságától, és több legyen, mint szakértők termelőüzeme; az itt született és összegyűjtött fényt nem szabad véka alá rejteni, hanem bőséggel kell a nemzetre árasztani, megvilágítva a nemzeti fejlődés nehézkes és kanyargó útját. A Kolozsvári Egyetem tanárai létrehozta egy Kihelyezett Egyetem egyesületet, azzal a céllal, hogy népszerűsítsék és terjesszék a korunk kulturális, társadalmi és gazdasági kérdéseire, a román nép életére vonatkozó tudományos ismereteket. Az egyetem tanárai hiszik, hogy kötelességük élő kapcsolatot létesíteni egész Erdély és Bánság román értelmiségével, hogy a helyszínen tanulmányozzák a kulturális igényeket, és nyilvános előadásokkal és népszerűsítő írásokkal terjesszék azokat a tudományos ismereteket, amelyeket szükségesnek tartanak a nemzeti fejlődés nehéz és kanyargós útján...”

Egy másik programadó megnyilatkozásában Ștefănescu-Goangă professzor a társadalommal való kapcsolat egész egyetemi programjának megvalósítását részletezi:

„Virgil Bărbat és Vasile Bogrea professzorokkal létrehoztuk a Kihelyezett Egyetemet, hogy az erdélyi tömegek körében is terjesszük a tudományos ismereteket, és hogy ismertessük a közérdeklődésre számot tartó kulturális és tudományos problémákat. A Kolozsvári Egyetem több, mint 50 professzora vett részt az intézmény tevékenységeiben. Nem maradt olyan erdélyi vagy bánsági város, ahol az egyetem tanárai ne tartottak volna minden évben egy egész előadássorozatot. Az intézmény, melynek előbb a főtitkára, azután az elnöke voltam, új, sajátos szint hozott kolozsvári egyetem tevékenységébe, amelyet csak dicséret ért mind a hazai, mind a külföldi szakértői körökben.”

II.B. MULTIKULTURALITÁS ÉS NEMZETKÖZIESÍTÉS

A BBTE jelenlegi multikulturális profilja tükrözi az egyetem és a régió hagyományait, olyan érték, amelyet továbbra is támogatnunk és fejleszteniünk kell. Multikulturális jellegénél fogva az egyetem régióink három nagy történelmi közösségének szellemi igényeit szolgálja ki. Ezt az intézményi felépítést, amely egyedi Európa ezen szegletében, továbbra is értékesítenünk kell, befele és kifele egyaránt. A multikulturalitás esélyt jelent arra, hogy szervesen, nyelveink és hagyományaink által is kapcsolódjunk a környező európai országok (pl. Magyarország, Ausztria, Németország, Lengyelország) egyetemeihez. A BBTE-nek kötelessége fenntartani és támogatni a három történelmi közösség igényeit tükröző programokat, az alap-, mesteri és doktori képzés szintjén egyaránt.

A multikulturalitás redkívuili intézményi érték: (a) lehetővé teszi az intézmény számára, hogy több egyetemi térséghez is kapcsolódjon, azaz a szerves, természetes nemzetköziesedés esélyét hordozza, (b) a BBTE-t alkotó közösségek értékeire alapozva átfogóbb intézményi és szakmai fejlődést tesz lehetővé, és (c) a kölcsönös tolerancia természetes keretét nyújtja, amelyre a haladásra nyitott egyetemi közeg épülhet. Ebben a multikulturális keretben támogatnunk kell a kultúrák kölcsönös megismerését és a tagozatok közötti együttműködést, mind az oktatók, mind a diákok szintjén (pl. ösztöndíjjal támogatva azokat a hallgatókat, akik szakmai fejlődési okokból elsajátítják az egyetem két másik nyelvét, vagy transzverzális kulturális területekre, a történelmi közösségek közötti mediálásra szakosodnak stb.) A multikulturalitásra a BBTE intézményi erejének részeként kell tekintenünk. Egy ilyen érték felvállalásával jobban kihasználjuk Kolozsvár és a térség potenciálját, és a szolidaritás és együttműködés intézményi kultúráját hozzuk létre.

A BBTE egyedi profilja, amelyhez a világnyelvek általi nemzetköziesedés társul, javítja a hallgatók európai uniós beilleszkedési esélyeit, és lehetővé teszi, hogy jóval tágabb térségből vonzzunk munkatársakat és hallgatókat, mint más egyetemek.

Ebben a kontextusban védünk és támogatnunk kell az egyetem profiljának teológiai összetevőjét, amely a nagymúltú európai egyetemek sorában is az egyik legösszetettebb szellemi

hagyományt képezi, és jelentős versenyelőnyt biztosít számunkra. A BBTE kulturális központjai ugyanígy nemzetközi hidakat képeznek, és ezt az értéket is jobban ki kellene használnunk, jobban be kellene építenünk őket a BBTE egyetemi politikáiba. Végül valamennyi fenti összetevőt egy átfogó nyelvpolitika keretébe kell illeszteni, magas teljesítménymutatókkal.

II.C. HUMÁNERŐFORRÁS / HALLGATÓK

A BBTE humánerőforrása, az oktatók, kutatók, hallgatók és adminisztratív személyzet az egyetem legnagyobb kincse. Ezért egy felelős vezetésnek a *bizalom* új egyetemi paradigmájában, a *sokféleség* iránti tisztelet szellemében és a *befogadás* jegyében az alábbiakra kell összpontosítani: (1) tisztességes munkakörülmények és tanulási feltételek biztosítása; (2) az egyetemi-adminisztratív követelmények és a rendelkezésre álló erőforrások összehangolása; (3) a munkahelyi életminőség és szakmai elégedettség növelése (beleértve a hallgatói elégedettséget is.)

Rektorhelyettesi mandátumom alatt kezdeményeztem és végigvittem egy intézményi értékelést, amelynek nyomán a BBTE 2019-ben az Európai Bizottság *Human Research Award for Excellence* díjában részesült. Ez a díj az egyetemi közegben rangos nemzetközi elismerés, amely jelzi egy modern egyetemi adminisztráció melletti elkötelezettségünket a humánerőforrás tekintetében. Bár a díj középpontjában a kutatási-fejlesztési-innovációs tevékenységek mögötti adminisztratív tevékenységek állnak (amelyek a *European Charter for Researchers/the Code of Conduct for the Recruitment of Researchers* területeihez kapcsolódnak), ez az elkötelezettség gyakorlatilag a BBTE adminisztrációjának általános átszervezését jelenti. A változások által érintett területek, többek között: szerződéses viszonyok, munkakörülmények, áttekinthetőség, nyitottság, továbbképzés, etika, nemi politikák stb. Az érintett adminisztratív területek teljes köre elérhető itt: https://cercetare.ubbcluj.ro/wp-content/uploads/2017/12/CodeCharter_ENG.pdf. Például, egy *world-class* egyetem logikája szerint a BBTE-n meghirdetett állásokat saját végzettjeink, valamint a romániai diaszpóra körében, és/vagy az országos/nemzetközi egyetemi mezőnyben is hirdetni kell. A *Human Research Award for Excellence* kapcsán elkészült egy akcióterv az elkövetkező két évre, amely itt tanulmányozható: <https://cercetare.ubbcluj.ro/en/human-resources-strategy-for-researchers/> (l.m. az 1. mellékletet). Az 1. mellékletben olvasható dokumentum azt mutatja be, hogyan érvényesíthetők az egyetemi közösség értékei egy olyan egyetemen, amelyben a tudomány és kultúra harmonikusan kapcsolódik össze, olyan humanista alapokon, amelyek a tudást létrehozó embert helyezik a középpontba.

A BBTE alkalmazottjainak tehetségét és érdekeit értékesítő 2016-ban differenciált szakmai pályamodelleket javasoltam. Ezt a megközelítést erősíteni kell, de egyetemi és pénzügyi támogatási mechanizmusokkal, és differenciált értékelésekkel összekapcsolva.

A hallgatókra nem oktatási szolgáltatások hasznélvezőiként kell tekintenünk, hanem kollégákként, az adminisztratív személyzet partnereiként, a BBTE közösségének tagjaiként. Támogatni fogjuk őket valamennyi tevékenységükben és programjukban, amelyeket autonóm módon maguk határoznak meg. A BBTE rektorátusa ugyanakkor partnerekként számít a hallgatókra és hallgatói szervezetekre az egyetem *world-class* profiljának kialakításában, a ProUBB+ program megvalósításában. Konkrét részvételre számítunk, a megvalósítás minden szakaszában, saját vállalásaiknak és elvárásaiknak megfelelően. Másként fogalmazva, a hallgatók és hallgatói szervezetek víziója a BBTE *world-class* profiljának részévé válik. Például egy konkrét, azonnali kihívás olyan hatékony lépések közös kidolgozása, amelyek csökkenthetik a tanulmányaikat abbahagyók arányát, és (újra)hasznosítják a hallgatói értékeléseket. Elismerve az előző mandátum alatt elért előrelépést, azt gondoljuk, hogy további fejlesztésre szorulnak azok a tevékenységek,

amelyek által a BBTE segíthet hallgatóinak az egyetemi közösségbe való beilleszkedésben (pl. az új Tanulási Központ programjai által), illetve abban, hogy ne hagyják abba tanulmányaikat. Továbbra is kiemelt intézményi figyelmet fordítunk a karrier-tanácsadásra, a mentor-programokra, valamint a hallgatókat pszichológiai tanácsadással támogató központokra. A BBTE-nek mindig prioritása kell hogy legyen az ösztöndíjalap, illetve a hallgatóknak szánt egyéb források növelése, költségvetésen kívüli keretektől. Ez utóbbi a különböző országos és nemzetközi értékelésekben is szerepet játszik, azaz nemcsak a hallgatók jólétét, hanem az intézmény teljesítményét is javítja. A digitalizáció segítségével új alapokra kell helyezni a hallgatók és az adminisztráció közötti kapcsolatot is. A *Next Generation* szakkollégiumnak szorosabb kapcsolatot kell kialakítania a diákszervezetekkel, hogy a tanárokkal együtt jobban bekapcsolódjanak annak hatékony működtetésébe.

Egy modern egyetem az akadémiai közegen túl is támogatja közösségének tagjait. Ezért azt gondolom, hogy a BBTE-nek többet kellene fektetnie az egyetem óvodájába/óvodáiba (és talán a többi közoktatási szint felépítésébe is az egyetem égisze alatt, vagy after school programok indításába, a hallgatók bevonásával a szakmai gyakorlatok keretében). Ezzel segíthetnénk a fiatal szülőket, alkalmazottakat és hallgatókat egyaránt, hogy a magánélet és a karrier összeegyeztetése természetes és hatékony legyen. Ugyanígy nagyobb gondot kellene fordítanunk a BBTE nyugdíjasainak helyzetére, a nyugdíjas volt alkalmazottaknak indított programokkal (pszichológiai és jogi tanácsadás, kulturális tevékenységek stb.), vagy akár egy idősek otthona létrehozásával a BBTE égisze alatt.) Végül, egyetemi küldetésünk harmadik eleméhez kapcsolódóan, önállóan és / vagy a BBTE Alapítványon keresztül támogathatjuk koncertek, színházi előadások, játék- és dokumentumfilm-vetítések szervezését, a BBTE-n meglévő szaktudásra alapozva. Ez utóbbiaknak építő szerepet játszhatnak a BBTE közösségében, illetve a társadalomban is, amelyben élünk és működünk.

Végül a BBTE *alma mater* sok-sok végzett számára. A mi vízióinkban a BBTE-nek továbbra is a végzetek akadémiai közösségének kell maradnia, ahol támogatást kaphatnak és nyújthatnak, életkoruktól függetlenül. Ezért újra kell gondolnunk *alumni* kapcsolatainkat a mérvadó nemzetközi egyetemek legjobb gyakorlatai mentén (pl. a Nagy Szenátus aktivizálása, a kiváló nyugdíjas szeniorok bevonása a tudományos és kulturális tevékenységekbe, a BBTE promoválásába, velük indítandó hallgatói mentorprogramokba stb.)

III. MINŐSÉG, VERSENYKÉPESSÉG ÉS KIVÁLÓSÁG, ETIKA

A hazai állami egyetemek krónikus alulfinanszírozottsággal küszködnek. Az első dolog, amit meg kell tennünk, meg kell győződnünk arról, hogy az állami költségvetésből érkező támogatás maximálisan hasznosul bizonyos, a *bizalom* jegyében megfogalmazott, minőségi kritériumok alapján, ahogy azt az előzőekben már jeleztük. Ugyanakkor, a fenti paradigma értelmében, a versenyképességi és kiválósági elvárásoknak kéz a kézben kell járniuk a humán erőforrás támogatásával az egyéni szakmai fejlődés tekintetében. A kollégák képességébe vetett *bizalom*, hogy az oktatásnak és a KFI-tevékenységeknek azon területével foglalkoznak, amely valóban érdekli őket, s ennek megfelelően jól is tudnak ezekben teljesíteni. Adminisztratív és logisztikai *nyitás* dinamikus, stimuláló munkakörülmények megteremtésére, inklúzió mint szociális és akadémiai megközelítés, avagy közösségünk egyetlen tagja se érezze magát kívülállónak – ezek lennének egy együttműködésen alapuló kiválóság intézményes premisszái, ellentétben az önző verseny domináns és gyakran agresszív paradigmájával. Ilyen mechanizmusokat már életbe léptettünk az előző mandátum alatt, a STAR-BBTE Intézet keretében, de ezeket tovább kell fejlesztenünk és széles körben kell bevezetnünk a BBTE-n belül mind oktatóknak és kutatóknak, mind hallgatóknak

Minden akadémiai tevékenységet, főleg azokat, amelyek a minőségről, versenyképességről és kiválóságról szólnak, támogatnunk kell a nemzetközi jó gyakorlatokkal megegyezően kidolgozott etikai keretek között. Ennek megfelelően határozottan támogatni fogom a BBTE Etikai Bizottságát ilyen vezérlő elvek kidolgozásában és alkalmazásában, hogy egy nevelő és egy prevenció szerepet is felvállaljon etikai következményekkel járó akadémiai helyzetekben. Végső soron egy *ombudsman* jellegű szerepkör kialakítása a BBTE esetében alapvető lenne.

III. ADMINISZTRÁCIÓ ÉS A BBTE INFRASTRUKTÚRÁJA

Programunk alapelve, hogy az adminisztrációnak az akadémiai közösséget kell szolgálnia. Az adminisztrációs személyzet legnagyobb erőfeszítése sem elégséges jelenleg, mivel az adminisztráció struktúrája a XX. századvég követelményeinek felel meg, ami nem talál a BBTE XXI. századnak megfelelő igényű hatékony működtetéséhez és fejlesztéséhez. Például a csúcskutatások dinamikája (pl. vegyszerek beszerzése, egyes készülékek fenntartása/javítása) gyakran megbicsaklik az adminisztráció működése miatt. Nem mellesleg, ahhoz hogy versenyképes akadémiai közeget alakítsunk ki az oktatóknak és kutatóknak, valamint a hallgatóknak először a megfelelő alpinfrastruktúrára van szükségük (pl. megfelelően felszerelt előadótermek, tanulótermek, könyvtárak, didaktikai és kutatói KFI laborok, lakóhelyek, kikapcsolódási helyek stb.). Tervezzük tehát egy külső audit alkalmazását, és ennek eredményeképpen az egyetemi adminisztráció megfelelő újratervezését a BBTE saját szakemberei és külsős (hazai és nemzetközi) szakemberek bevonásával, annak érdekében, hogy az akadémiai teljesítményt az adminisztráció is hatékonyan támogathassa.

A fentiekkel összhangban támogatni fogjuk a debürokratizálást, az informatizálás révén megvalósítható egyszerűsítést a transzparencia, a nyitás és a nemzetközi standardok alkalmazása jegyében. Az adminisztráció újratervezését az egyetem saját alkalmazottjainak (a szakszervezetet beleértve) bevonásával végezzük el, az ő támogatásukkal. Elősegítjük az alkalmazottak szakmai előrehaladását is, ahol erre szükség van, képzések szervezése révén, de akár a BBTE adminisztratív személyzetének a még nagyobb fokú bevonása révén az *Erasmus+ staff exchange* mobilitás-programba, ami a nemzetközi tapasztalatszerzést teszi lehetővé.

A BBTE infrastruktúráját, épületeit a következő kritériumok mentén fogjuk felmérni és újragondolni:

- (1) Kihasználtságuk a hagyomány és a hatékonyság, az elhasználtság, a modernizálhatóság, az új funkcióknak való megfeleltethetőség függvényében. Általános szabály: a BBTE közössége élvez prioritást az egyetem erőforrásainak felhasználása tekintetében.
- (2) Fejlesztés akadémiai funkciójú infrastruktúra vásárlása vagy építése révén saját és központi forrásokból, ahol erre szükség van.
- (3) Az egyetem vagyonának fejlesztése és hasznosítása (beleértve a Botanikus Kertet, a Iuliu Hațieganu Sportparkot, a Csillagvizsgálót, a Viváriumot, a múzeumokat, stb.) prioritást kell élvezzen az egyetem harmadik alapvető küldetés-elemének megfelelően. A Központi Egyetemi Könyvtárral is szorosabbra kell fűznünk a kapcsolatot (pl. a BBTE közösségének aktívabb részvétele a beszerzendő tételek összeállítása tekintetében, folyóiratcserék kialakításában, stb.).
- (4) A BBTE infrastruktúrájának, kulturális örökségének működő hálózatba való szervezése a működést dinamizálандó, hiszen ez az akadémiai tevékenységek hasznára válna, és

ugyanakkor a társadalommal való kapcsolatunkat is hatékonyabbá tenné a *nyitás* új akadémiai paradigmájának jegyében.

- (5) Középtávon a BBTE-nek egy új egyetemi kampuszt kell létrehoznia, megfelelő oktatási és kutatási infrastruktúrával és bentlakásokkal. A STEM+ program egy kiindulási pont lehet, de ezt az akadémiai közösséggel, a társadalmi-gazdasági szereplőkkel, és a helyi önkormányzatokkal való konzultálás nyomán lehetséges megvalósítani, ugyanakkor a központi és a nemzetközi hatóságokkal partnerségben, s mindenképpen oly módon, hogy a végeredmény egy akadémiai központ legyen (pl. az *InfoBioNano4Health* elképzelésnek megfelelően – <https://news.ubbcluj.ro/ubb-se-pronunta-pentru-un-pol-academic-infobionano4health-in-transilvania/>).

A BBTE digitalizálása alapvető fontosságú egy ilyen nagyságú adminisztráció esetén. Amennyiben ezt megfelelően hajtjuk végre, akkor az adminisztráció hatékonyságát jelentősen növelheti, aminek, a maga során, komoly kihatása van az akadémiai teljesítményre, valamint általában az életminőségre. A digitalizálás során a Matematika és Informatika Karral, valamint különböző IT klaszterekkel (egyesekben maga a BBTE is tag) fogunk együttműködni. Az alábbiakban néhány átfogó (1–2) és specifikus (3–10) célt ismertetek, ami a digitalizációhoz kapcsolódik (ezeket még bővíteni, árnyalni is lehet a BBTE közösségével való konzultáció során):

- (1) Négy évre szóló Digitalizációs Stratégia kidolgozása a különböző kari rendszerek, megoldások hatékony integrálására és koordinálására. Szükségünk van egy koherens politikára a BBTE szintjén, ami megoldja a digitálisan tárolt adatok védelmét és tárolását, akár befektetések révén is.
- (2) A bürokrácia digitalizáció révén való csökkentése, hatékony integrált digitális rendszerek alkalmazása az intézményi ügyvitelben.
- (3) Az akadémiai platform tökéletesítése, amelynek még funkcionálisabbá kell válnia (pl. az oktatók az 1-2 félévnél régebbi jegyeket már nem látják, a hosszabbításban levő diákok gyakran nem jelennek meg a katalógusokban), még biztonságosabbá és *felhasználóbaráttá*.
- (4) Az Active Directory jellegű UBBNet hálózat megtervezése és kialakítása, amely lehetővé tenné az alkalmazottak számára az UBBNet forrásainak és szolgáltatásainak elérését és használatát bárholonnan, biztonságos belépési körülmények kialakítása révén.
- (5) Egymással összekapcsolt adatbázisok kialakítása, és egy egységes felület létrehozatala a diákok számára, amin keresztül, felhasználónév és jelszó segítségével, a BBTE összes szolgáltatását elérhetik
- (6) Az e-learning platformot minden karon létre kell hozni alapozva a Távoktatási Központ tapasztalataira, valamint mindazon karokra, ahol már hatékonyan használják ezt a platformot.
- (7) Kommunikáció – e-mail és cloud-megoldások az összes BBTE alkalmazottnak.
- (8) Building Management – egy olyan digitális rendszer kidolgozása és alkalmazása, amely segítségével ellenőrizni és szabályozni lehet a BBTE épületeinek áramfogyasztását (pl. világítás, fűtés, hűtés stb.).
- (9) Wi-fi hálózatok kialakítása a BBTE összes épületében diákok, oktatók és kutatók, alkalmazottak és látogatók számára, a kornak megfelelő szintű biztonsági beállításokkal.
- (10) A humán erőforrás képzése – a különböző új technológiák használatára vonatkozó képzések, a BBTE digitalizációs eljárásaira vonatkozó tájékoztatók megszervezése az alkalmazottnak.

III. AZ EGYETEM ALAPÍTVÁNYA – Alma Mater Napocensis

Minden modern egyetem rendelkezik egy olyan alapítvánnyal, amelynek a célja az egyetem támogatása. A BBTE 1993-ban hozott létre egy ilyen alapítványt, majd 2019-ben újraszerveztük az Alma Mater Napocensis Alapítványt (<https://fundatia.ubbcluj.ro/>) a törvénykezésben bekövetkező változásoknak megfelelően. Ezzel egy időben a vezetőség összetételében is változásra került sor. Az Alapítvány a BBTE küldetésének megvalósítását segíti olyan támogatási mechanizmusok révén, amelyek nem elérhetőek az egyetem számára és/vagy az egyetemen keresztül valósulnak meg nem kompetitív módon (pl. spin-off-ok, start-up-ok). Az Alapítvány már számos szociális és kulturális programot megvalósított, egymagában vagy partnerségben, s továbbfejlesztése, mint a társadalommal való kapcsolattartás integrált akadémiai eszköze, a jelen program egyik prioritását képezi.

IV. A BBTE ITTHON ÉS HATÁRAINKON TÚL

A BBTE itthon, a nemzetközi versenyképesség megőrzése érdekében, a következő alapelvek érvényesítéséért fog küzdeni a törvénykezésben és akadémiai szabályozásokban:

- Erdélyben szükség van egy országos jelentőségű stratégiai központra, ami összemérhető az ország déli részén már kialakított központokkal (Eli-NP, Danubius, Alfred). Egyetemünk már kezdeményezte egy ilyen központ létrehozatalát, együtt a többi nagy kolozsvári egyetemmel, kidolgozva az InfoBioNano4Health keretprogramot. A Központ létrehozatala érdekében ezt a keretet konkretizálni kell és ki kell terjeszteni (pl. egy metropolisz szintű egyetemi koalíció kialakítása révén) a BBTE akadémiai közösségének, a különböző társadalmi-gazdasági partnerek, valamint a helyi közigazgatás bevonásával, és partnerségben a hazai és a nemzetközi hatóságokkal.
- Országos szinten is be kellene vezetni a szakmai pályamodelleket, s ennek megfelelően a CNATDCU előrelépési kritériumainak is tükröznie kell a különböző szakmai pályamodellek közötti eltéréseket, a nemzetközi standardoknak megfelelően. A BBTE, az egyetemi autonómia jegyében, meg fogja hozni saját hatáskörben ezeket a módosításokat az érvényes törvényi kereteken belül.
- Az egyetemen dolgozó kutatók fenntartása és az egyetemi kutatási infrastruktúra működtetése érdekében küzdeni fogunk, hogy az egyetemek finanszírozására szánt központi költségvetési keretben külön fejezetet szánjanak erre a célra.

Egy másik elv, amit messzemenően támogatunk, a volt rektorunk, Florian Ștefănescu-Goangă által megfogalmazott elv: „*A politikának az egyetem kapuja előtt meg kell állnia*”. Ezt az elvet pragmatikusan kell érvényesítenünk az egyetemi autonómia jegyében. Florian Ștefănescu-Goangă maga például támogatta az egyetemiek jelenlétét a társadalmi, vagy akár a politikai életben, de az oktatók szakértelmének hasznosulása jegyében és nem holmi előnyszerzés céljából, amelynek nincs köze szakértelemhez. Az alapelv ez volt: „*Először akadémiai/szakmai érték, csak utána a civil/politikai tevékenység*”. Az ő felfogásában az egyetem lehet politikai viták fizikai platformja, de nem politikai harcoké, lehet egy vitafórum, ahol a legmegfelelőbb közpolitika kiválasztása a cél, de nem lehet pártos összeütközések színtere. Az általa betöltött funkciók (helyettes államtitkár, szenátor) révén érvényt is szerzett ennek az elvnek, s magára is vonta a legionáriusok haragját (1937-ben gyilkossági kísérlet célpontjává vált, az Avram Iancu Bentlakás, jelenlegi Jogi Kar épülete, előtt lőttek rá), de a kommunista rezsimét is (1950–1955 között bebörtönözték).

Nemzetközi szinten a BBTE egy világszínvonalú (*world-class*) egyetemi rangra fog törekedni, s ennek értelmében:

- A már létezőkön túl új nemzetközi kapcsolatokat, együttműködéseket fogunk kiépíteni. Az egyetem Nemzetközi Kapcsolatok Központja e tekintetben kellően dinamikus, mindenképpen támogatni kell és fejleszteni.
- Nagyobb hangsúlyt kell fektetnünk a nemzetközi referencia-jellegű szervezetekkel, konzorciumokkal (pl. GUILD) való együttműködésre, azon konzorciumokon kívül, amelyeknél a tagság elégséges feltétele csupán egyetem mivoltunk. Az ilyen partnerségek segítenek a nemzetközi jó gyakorlatok elsajátításában és alkalmazásában, valamint új támogatási lehetőségeket nyithatnak meg, és nagyívű tudományos projektek létrejöttében is segíthetnek.
- Meg kell felelnünk az európai követelményeknek, közpolitikáknak.
- Új intézményi procedúrák kidolgozása szükséges (pl. a *HRA for Excellence* alkalmazása).
- A BBTE oktatási kínálatának átgondolása azon elv mentén, hogy diákjainknak nemcsak helyi/refionális/hazai szinten kell helytállniuk, hanem a világ bármely pontján, bármilyen munkaerőpiacán.
- Nagyobb fokú nyitás külföldi oktatók/kutatók (pl. az együttműködő státus felajánlása révén), valamint nemzetközi diákok felé (https://www.ubbcluj.ro/ro/infoubb/files/InfoUBB_2016_07/Hotarare%20cu%20privire%20la%20statutul%20cercetatorului%20stiintific%20colaborator_CA_4.07.2016.pdf).

V. KÖVETKEZTETÉSEK

Amint hangsúlyoztam, a ProBBTE+ program célja a BBTE visszafordíthatatlan beágyazása az európai / nemzetközi egyetemi mezőnybe, folytatva az egyetemalapítók *hagyomány* és *kiválóság* melletti elkötelezettségét. A ProBBTE+ program nem törekszik a BBTE erőltetett vagy irreális fejlődésére, de nem is támogat egy olyan *status quo*-t, amely tehetetlenséget eredményez, sem egy „organicista” fejlődést (amely vagy bekövetkezik, vagy nem). A ProBBTE+ program olyan fejlődést támogat, amely az emberekért és emberek által történik, mindig a következő fejlődési szint elérését célozva, megfelelő intézménytámogatási politikák alapján, a *Neminem resideo* elv jegyében, a bizalom és a nyitás paradigmájában.

A ProBBTE+ program célja, hogy az egyetemet a jövőbe és a modernitásba ágyazza, mindezt (1) egy stratégiai folyamat mentén, de nem direktív módon, (2) az akadémiai teljesítményre összpontosítva, ugyanakkor a legközelebbi fejlődési zónában maradván, a bizalom és nyitás jegyében, (3) a multikulturalitás értékelésével és a BBTE szervezeti kultúrája sokféleségének elismerésével, ugyanakkora szakterületekre jellemző nemzetközi mintákba ágyazva, (4) az egyetemi oktatók/kutatók akadémiai lehetőségeinek sokféleségét bátorítva, ám azokat világosan körvonalazva, (5) azzal az elkötelezettséggel, hogy az adminisztratív folyamatok a fejlődést szolgálják, és ne feltételeket szabjanak számára.

A nemzetközi *world-class* gyakorlatok felé való intézményi átmenetet a BBTE-nek stratégiai folyamatként kell végrehajtania. Elgondolásunk szerint ennek mélységesen demokratikus módon kell zajlania, folyamatosan konzultálva az egyetemi közösséggel, és tiszteletben tartva a BBTE intézményi kultúráinak sokféleségét. Az egyetemi teljesítményt mindig a rendelkezésre álló forrásokhoz kell mérnünk, és támogatnunk kell a lehetséges szakmai pályamodellek illeszkedését az egyes területek nemzetközi trendjeihez. Az adminisztrációnak a funkcionális egyetemi fejlődés támogatását, és nem az egyetemi tevékenységek bürokratizálását kell céloznia. Így a (gyakran oly közhelyesen értett) *kiválóság* a szervezet, az oktatási tevékenység és a kutatómunka természetes velejárója lesz. A *kiválóság* egy magas minőségi mérce akadémiai intézményesítését jelenti, amelyet

a BBTE-n intézményi felelősségtudattal, adminisztratív következetességgel és kollegiális empátiával sikeresen megvalósíthatunk.

MELLÉKLETEK (*románul*) – prorektori minőségben kidolgozott, és a BBTE által felvállalt, bár teljesen meg nem valósult kezdeményezések/dokumentumok

ANEXA 1 - Politica de Resurse Umane
pentru cadre didactice și cercetători la Universitatea Babeș-Bolyai din Cluj-Napoca
(parte a angajamentului UBB către Comisia Europeană prin *Action Plan* pentru
***Human Resources Award for Excellence*)**

- (https://www.ubbcluj.ro/ro/infoubb/files/InfoUBB_2019_03/HCA_Politica%20HR_%20Cercet%C4%83tori_%20Didactic_UBB_CA_25.03.2019.pdf)

I. Contextul și scopul strategiei

Având în vedere declarația de angajament pentru respectarea *Cartei Europene pentru Cercetători*, respectiv a *Codului de Conduită pentru Recrutarea Cercetătorilor*, adoptată de Universitatea Babeș-Bolyai din Cluj-Napoca (UBB) în 25 octombrie 2018, se impune actualizarea cadrului de reglementare, monitorizare și evaluare a resurselor umane didactice/de cercetare. Această actualizare are drept scop implementarea, la nivelul UBB, a cadrului de referință pe care cele două documente elaborate de Comisia Europeană îl structurează.

Prin adoptarea Cartei și a Codului, UBB recunoaște valoarea principiilor și a politicilor Uniunii Europene în sfera academică, reiterând faptul că o strategie dinamică și modern/progresistă modernă, orientată spre progres și ancorată în tradiția de excelență a UBB, constituie fundamentul pentru calitatea cercetării, a reflectării ei în procesul didactic, respectiv a diseminării acesteia sub forma unor servicii inovatoare către comunitate.

Corelarea strategiilor instituționale cu documente fundamentale ale comunității academice internaționale reflectă preocuparea permanentă a UBB, ca instituție de excelență academică, de a spori oportunitățile de carieră ale cercetătorilor și cadrelor didactice, dar și pentru dezvoltarea incluzivă a unui cadru european comun în spiritul atractivității, al competitivității și al mobilității.

Prezenta politică este, redactată în acord și cu documentele adoptate de către Senatul UBB, care atestă nevoia continuă de actualizare a procedurilor interne și a indicatorilor de performanță ai unei universități de anvergură *world class: Strategia Cercetării-Dezvoltării-Inovării (CDI) la UBB – 2016-2020, Planul Strategic al UBB 2016-2020*, respectiv *Strategia de Resurse Umane a Universității Babeș-Bolyai*.

II. Obiective

II.1. Obiective generale

- recrutarea, păstrarea și stimularea cercetătorilor și a cadrelor didactice performante, care să conducă la sporirea prestigiului academic al UBB;
- asigurarea și consolidarea unei infrastructuri durabile de dezvoltare a cercetătorilor în toate etapele carierei;
- crearea unui cadru favorabil egalității de șanse și a reprezentării de gen;
- facilitarea unor perspective de carieră și vizibilitate pentru tinerii cercetători;
- stimularea mobilității cercetătorilor, în acord cu standardele noii dinamici informaționale globale.

II.2. Obiective specifice

- crearea unui cadru metodologic de recrutare și de evaluare în cariera didactică și de cercetare care să asigure un mediu de lucru deschis, eficient, performant și internaționalizat;
- facilitarea instituțională a unor opțiuni de carieră flexibile, în acord cu prioritățile și preocupările științifice și de predare ale Universității, dar și ale angajaților săi;
- garantarea unui context administrativ care să prevadă mecanisme de asigurare a egalității de șanse și a reprezentării de gen pentru cadrele didactice și cercetători;
- reglementarea unui cadru procedural de încurajare a mobilității în procesul de predare și cercetare.

III. Principii

- *Libertatea de cercetare* se concretizează în recunoașterea extinderii frontierelor cunoașterii științifice, în garantarea libertății gândirii și a exprimării, în respectarea principiilor și a practicilor etice fundamentale recunoscute internațional și corespunzătoare disciplinelor și codurilor deontologice în vigoare în UBB.
- *Responsabilitatea profesională* vizează efortul de a produce o cercetare deopotrivă relevantă pentru societate și originală, plagiatul fiind intolerabil ca practică academică în Uniunea Europeană.
- *Atitudinea profesională* se referă la obligația cadrelor didactice și a cercetătorilor de a cunoaște și conștientiza obiectivele strategice care reglementează mediul specific de cercetare și mecanismele de

finanțare, respectând toate reglementările necesare înainte de a iniția cercetarea sau de a accesa resursele disponibile.

- *Respectarea bunelor practici* în cercetare vizează adoptarea unor metode de lucru sigure, în conformitate cu legislația națională, inclusiv luarea măsurilor de precauție necesare pentru sănătate/ siguranță și pentru recuperarea datelor de pe urma accidentelor tehnologice de natură informatică. De asemenea, cercetătorii trebuie să se asigure că metodele de colectare și analiză, precum și detaliile datelor sunt disponibile controlului intern și extern la solicitarea autorităților competente.
- *Angajamentul public* implică faptul că cercetătorii și cadrele didactice trebuie să se asigure că activitățile lor sunt diseminate către societate, unui public cât mai divers, astfel încât să poată fi înțelese de către nespecialiști, determinând includerea cunoașterii academice în sfera economică, politică și socială.
- *Supervizarea și coordonarea* vizează conștientizarea statutului complex al acestor activități în UBB, dezvoltând dimensiunea mentoratului, a consilierii în carieră, a *management*-ului de proiecte, precum și a comunicării științifice.
- *Dezvoltarea profesională permanentă* se referă la dezideratul de formare continuă prin actualizarea și extinderea în mod regulat a cunoștințelor și a competențelor specifice.
- În virtutea dublei subordonări (art. 69 (2) al Cartei UBB), candidații pentru ocuparea posturilor de cadre didactice și cercetători ai Facultăților de Teologie trebuie să facă dovada acordului episcopiei care le tutelează.

IV. Direcții de acțiune

IV.1. Consolidarea infrastructurii

- *Logistică adecvată.* UBB asigură crearea unui mediu stimulat de cercetare, care oferă echipamente, facilități și oportunități adecvate, inclusiv pentru colaborarea la distanță între rețelele de cercetători.
- *Context legislativ în acord cu normele și cu principiile europene.* UBB se asigură că reglementările naționale sau sectoriale privind sănătatea și siguranța în procesul didactic și de cercetare sunt respectate, iar resursele sunt alocate în raport cu planul de lucru contractat.
- *Cadru dinamic de dezvoltare a activității de predare și cercetare.* UBB încurajează diversitatea intereselor de carieră ale angajaților, prin tranziția de la un model autonomist, centrat asupra disciplinelor, înspre un model interacțional de tip rețea, constituit în jurul unor noduri tematice de cercetare care să angreneze într-o relație proactivă cercetători din cadrul diverselor centre și departamente.
- *Consolidarea Institutului de Excelență STAR UBB* care să intensifice pluriperspectivismul metodologic și acordarea de finanțare și sprijin logistic în vederea obținerii rezultatelor științifice cu relevanță substanțială la nivel comunitar, a creșterii vizibilității instituționale a UBB, dar și a sporirii impactului cercetării în sfera socio-economică.

IV.2. Condiții de muncă

- *Recunoașterea profesiei.* Cercetătorilor și cadrelor didactice angajate li se recunoaște statutul de profesioniști și sunt tratați corespunzător. Acest aspect este valabil în toate etapele carierei și include toate nivelurile de cercetare și predare, indiferent de clasificarea lor la nivel național și internațional.
- *Încurajarea mobilității.* UBB oferă opțiuni diverse în strategia specifică de dezvoltare a carierei, recunoaște și valorifică orice experiență de mobilitate internațională în cadrul sistemului de progres/ evaluare a carierei.
- *Sprijinirea mobilității cercetătorului/cadrului didactic în interiorul instituției.* UBB oferă angajaților săi șansa stabilirii unor traiectorii diferite de carieră academică, pentru creșterea motivației personale și a performanțelor științifice. De asemenea, în acord cu exigențele multidisciplinare ale mediului științific de azi, se vizează crearea unor norme și încadrări transversale, care permit angajaților să activeze în cadrul mai multor specializări/departamente/facultăți.
- *Accesul la instruirea în domeniul cercetării și dezvoltării continue.* Toți angajații din predare și cercetare, indiferent de situația lor contractuală, beneficiază de oportunități de dezvoltare profesională prin accesul la strategii și programe pentru dezvoltarea continuă a competențelor.
- *Drepturile de proprietate intelectuală.* UBB se asigură că cercetătorii din toate etapele carierei beneficiază de avantajele exploatării rezultatelor cercetării prin protecție juridică.
- *Condiții incluzive de desfășurare a activității.* UBB asigură condiții de muncă inclusiv pentru persoanele cu handicap, oferind flexibilitatea necesară pentru realizarea cu succes a cercetării și predării, în conformitate cu legislația națională existentă și cu acordurile naționale sau sectoriale de negociere

colectivă. Acestea ar trebui să vizeze asigurarea condițiilor de lucru care să permită angajaților, femeii și bărbaților/de ambele sexe/, indiferent de gen, să combine viața de familie și munca, copiii și cariera.

- *Finanțare și salarii.* UBB asigură cadrelor didactice și cercetătorilor condiții echitabile, adecvate și atractive de finanțare, în acord cu criteriile de angajare sporite față de alte instituții academice din România. De asemenea, angajații beneficiază de o acoperire corespunzătoare a cheltuielilor legate de securitatea socială.
- *Predarea* trebuie recunoscută drept opțiune valoroasă în cadrul căilor de carieră ale cercetătorilor. Cu toate acestea, responsabilitățile didactice nu trebuie să fie excesive și nu ar trebui să împiedice cercetătorii, în special la începutul carierei, să își desfășoare activitățile de cercetare.
- *Stimularea muncii în echipă:* UBB încurajează dezvoltarea proiectelor în colaborare ale angajaților săi, în acord cu normele multidisciplinare ale cercetării actuale și cu flexibilizarea transversală a facultăților/departamentelor componente.
- *Stimularea perfecționării activității de predare-cercetare prin sistemul de mentorat și asistență colegială.* Se asigură formarea continuă a personalului prin activitatea supervisorilor/coordonatorilor, asigurându-se că aceștia sunt suficient de profesioniști și că pot aloca timp, cunoștințe, expertize și un *feed-back* adecvat cadrelor didactice/cercetătorilor lipsiți de experiență.
- *Petiții/ reclamații.* UBB stabilește, în conformitate cu normele și reglementările naționale, proceduri adecvate care să soluționeze plângerile/petițiile cercetătorilor și ale cadrelor didactice.
- *Participarea la organismele de decizie.* Atât cadrele didactice, cât și cercetătorii trebuie să fie reprezentați în organismele relevante de informare, consultare și luare a deciziilor pentru a-și putea proteja și promova interesele individuale și colective și pentru a contribui în mod activ și neîngrădit la dezvoltarea instituției.

IV.3. Egalitatea de șanse și reprezentarea de gen

- *Non-discriminarea.* UBB nu va discrimina cadrele didactice și cercetătorii pe criterii de gen, vârstă, origine etnică, națională sau socială, religie sau orientare sexuală, limbă, dizabilități, opinii politice sau condiție economică.
- *Drepturi contractuale egale* se asigură prin prevenirea tratării discriminatorie a angajaților pe durată determinată în raport cu angajații permanenți; prevenirea abuzurilor rezultate din utilizarea contractelor pe durată determinată succesive, îmbunătățirea accesului la instruirea angajaților cu durată determinată și asigurarea faptului că lucrătorii angajați temporari sunt informați cu privire la posturile permanente disponibile.
- *Echilibrul de gen.* UBB vizează proceduri care reglementează echilibrul reprezentativ între femeii și bărbații la toate nivelurile de personal, inclusiv la nivel de monitorizare și de conducere. Comisiile de selecție și de evaluare trebuie, de asemenea, să fie echitabile din punctul de vedere al reprezentării de gen.

IV.4. Recrutare și evaluare

- *Transparența selecției resursei umane.* Mecanismele de atragere și de integrare a cadrelor didactice și a cercetătorilor în UBB trebuie să fie deschise, eficiente și transparente.
- *Sincronizarea recrutării cu practicile europene și internaționale.* UBB va utiliza toate instrumentele disponibile, în special resursele *online* accesibile la nivel internațional sau global (cum ar fi portalul pan-european al mobilității cercetătorilor (<http://europa.eu.int/eracareers>), pentru a alinia condițiile de angajare la sistemul de recrutare internațional.
- *Vizibilitatea și accesibilitatea anunțurilor de angajare.* Acestea vor conține o descriere amplă a cunoștințelor și a competențelor necesare, evitând un limbaj hiperspecializat pasibil de a descuraja potențialii candidați. De asemenea, anunțurile vor include o descriere a condițiilor de muncă și a drepturilor angajatului, inclusiv a perspectivelor de dezvoltare a carierei.
- *Menținerea standardelor ridicate pentru recrutarea personalului didactic și de cercetare.* În acord cu avantajele oferite de UBB angajaților săi, cerințele de performanță ale instituției trebuie să rămână la standarde superioare în raport cu cerințele și oferta universităților din România. În același sens al consolidării performanței, strategia UBB prevede inaugurarea posturilor ocupate prin concurs, pe perioadă determinată, de către specialiști recunoscuți pe plan internațional.

- *Consolidarea structurilor de asigurare a calității la nivelul facultăților.* UBB încurajează activitatea comisiilor pentru evaluare și asigurare a calității (CEAC) de la nivelul facultăților, dar și mecanisme democratice, prin implicarea studenților în procesul evaluării.
- *Evaluarea performanței prin criterii transparente și scientometrice.* UBB propune elaborarea unor indicatori stabili și cuantificabili de evaluare a performanțelor academice și didactice, în congruență cu criteriile circuitului academic internațional: calitatea și cantitatea publicațiilor științifice, participarea la conferințe naționale și internaționale, rezultate și premii relevante în domeniul activității didactice propriuzise.
- *Evaluarea continuă.* Calitatea activității personalului didactic și de predare angajat, dar și a unităților de cercetare va fi supusă unui examen de analiză periodică (la fiecare 3 ani), prin coroborarea criteriilor de performanță în vigoare la nivel național cu indicii stabiliți de comunitatea academică a UBB în fiecare domeniu.
- *Stimularea și popularizarea rezultatelor științifice și didactice excepționale.* Ca o universitate de tip *world class*, UBB își propune să semnaleze și să recompenseze personalul care contribuie la competitivitatea internațională a instituției, printr-o serie de programe (Institutul StarUBB) și activități specifice: sprijinirea financiară a publicațiilor indexate Web of Science, Interviurile UBB Excelență, susținerea financiară a participării la conferințe internaționale de prestigiu, premii anuale științifice și didactice.

V. Dispoziții finale

Prezenta politică a UBB se particularizează – conform Planului de Acțiune și a calendarului asumat de UBB în scrisoarea de angajament către Comisia Europeană – printr-o serie de documente care reglementează proceduri interne sau instrumente administrative menite să implementeze în practica universitară a UBB un cadru european/global de referință și reglementare: *Proceduri vizând OMT-R; Set de indicatori folosiți pentru evaluarea calității profesionale; Mecanism de monitorizare și evaluare a eficienței strategiei de recrutare; Mecanism de instituționalizare a recrutării, monitorizării și evaluării activității postdoctorale; Mecanism de evaluare eficienței folosirii resurselor alocate dezvoltării cercetătorilor/cadrelor didactice; Mecanism de monitorizare și dezvoltare a carierei profesionale a cercetătorilor / cadrelor didactice; Măsuri pentru creșterea impactului activității de cercetare în UBB; Codul etic pentru cercetători; Mecanism de monitorizare privind etica în cercetare.*

ANEXA 2 - VIZIUNE, PRINCIPII ȘI MODALITĂȚI DE IMPLEMENTAREA SISTEMULUI *Science, Technology, Engineering, and Mathematics* (STEM+) LA UBB

- (https://www.ubbcluj.ro/ro/infoubb/files/InfoUBB_2019_04/HCA_Implementarea_sistemului_STEM+%20la_UBB_CA_1.04.2019.pdf)

I. CONTEXTUL INTERNAȚIONAL

Programele STEM au devenit repere academice la nivel internațional deoarece: (1) în societatea modernă au apărut tot mai multe poziții pe piața muncii care solicită această pregătire și (2) hiperspecializările au generat situații în care adesea specialiștii dintr-un domeniu STEM nu mai au suficiente cunoștințe din celelalte domenii STEM, astfel că, uneori, problemele globale/majore nu mai pot să fie abordate comprehensiv (a se vedea și această analiză <https://www.nature.com/collections/wrhbjpkrfl>).

La nivel internațional, dezvoltarea STEM s-a făcut în mai multe direcții:

- Instituțiile care nu aveau domenii STEM și-au dezvoltat astfel de domenii, într-o logică disciplinară;
- Instituțiile care aveau domenii STEM au stimulat interacțiunea dintre acestea, într-o logică multi/interdisciplinară;
- Instituțiile care aveau domenii STEM au generat noi integrări globale, într-o logică transdisciplinară.

Atât în SUA cât și în Uniunea Europeană (UE) angajamentul este ca în programele STEM să fie incluse în mod transversal științe socio-umane, de aici adăugarea semnului „+” (STEM+) (aici se poate găsi spre exemplu monitorizarea în acest sens la nivelul UE: <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/f094a641-30dd-11e9-8d04-01aa75ed71a1>). Atenție însă, includerea științelor socio-umane (inclusiv a domeniului artelor) nu este o simplă alăturare, ci un demers integrat, care face abordarea STEM mai inovatoare și comprehensivă. Astfel, într-un cadru mai larg de articulare cu sfera publică pe care îl pot oferi științele socio-umane, acestea au spre exemplu un rol fundamental în a înțelege barierele psihosociale în dezvoltarea STEM la nivelul societății (de ex. situația ingineriei genetice) și/sau în a facilita asimilarea produselor/tehnologiilor STEM la nivel social (de ex. utilizarea roboților în domeniul sănătății). De asemenea, științele socio-umane au un rol fundamental în STEM prin instrumentul critic, focalizat spre exemplu pe componentele de (bio)etică, egalitate de gen/șanse, fundamentalism/ideologie, legislație, înțelegerea autoreferențială a științei etc. Această integrare transversală a științelor socio-umane în STEM dezvoltă sistemic și echilibrat știința/tehnologia în contextul demersurilor umaniste, legându-le într-un echilibru știință/tehnologie-uman reciproc benefic. Dar, dincolo de rolul transversal, științele socio-umane pot avea și un rol direct în STEM, prin anumite domenii unde există dezvoltare-inovare avansată (de ex. industrii creative/tehnologii psihologice/digital humanities/social data etc.).

Atunci când în sistemul STEM+ un nou domeniu devine foarte reprezentativ, acesta poate genera un subsistem (a se vedea STEAM – A provenind de la *Arts*; STEMS – S provenind de la *Social sciences*; STEMM – M provenind de la *Medicine*), iar UBB, ținând cont de profilul său academic comprehensiv, va încuraja astfel de dezvoltări. În acest context, STEM nu se mai reduce doar la domeniile inițiale, ci devine platforma de pe care o universitate poate dezvolta programe multi/inter/transdisciplinare majore. Într-adevăr, STEM+ poate contribui astfel la formarea unei perspective comprehensive în procesul de predare-învățare, la o mai bună integrare a cunoștințelor și rezultatelor cercetării-dezvoltării-inovării (CDI) din diverse domenii, precum și la identificarea unor soluții la problemele concrete cu care se confruntă societatea.

În concluzie, programele STEM+ reprezintă astăzi pârgii esențiale utilizate pentru dezvoltarea mediului academic în Europa (<http://www.eun.org/focus-areas/stem>) și în SUA (<https://innovation.ed.gov/what-we-do/stem/>, <https://www.ed.gov/stem>), cu impact direct și asupra profilului cadrelor didactice/de cercetare și al absolvenților. Astfel, cadrele didactice/de cercetare și absolvenții implicați în aceste programe au reușit: (1) să-și dezvolte cu ușurință un profil care integrează echilibrat aspecte culturale, antreprenoriale și de conducere (*leadership*) (în primul rând datorită pregătirii comprehensive și a legăturilor mult mai directe create între grupurile academice din universități/institute și partenerii sociali/economici) și (2) să-și intensifice numărul abordărilor inovatoare în activitățile academice (de ex. prin brevetare/servicii inovative/predare inovatoare etc.).

II. PROGRAMUL STEM+ LA UBB

UBB, cu profilul său academic complex, are un potențial extraordinar de dezvoltare a modelului STEM+. În acest fel stimulăm interacțiunea între programele și specialiștii UBB, profilând UBB dintr-o universitate formată dintr-o sumă de facultăți (cu interacțiuni adesea nesistematice între ele), într-o universitate

modernă, în care fiecare facultate, pe lângă programele proprii, intră în interacțiuni instituționale cu alte facultăți ale UBB, pentru a aborda probleme globale, cu impact inovativ asupra generării, diseminării și utilizării cunoașterii.

Așadar, păstrând și stimulând în continuare programele disciplinare clasice ca nuclee de bază în UBB, urmărim și mobilizarea acestora pentru cooperare în vederea implementării comprehensive a unei arhitecturi academice de tip STEM+. Unele componente STEM+ trebuie încurajate în facultățile UBB, altele trebuie gândite transversal (de ex. în cadrul Institutului STAR-UBB), între cele două niveluri existând mereu relații de coordonare și influență reciprocă. Coordonatorul implementării STEM+ în UBB este Institutul STAR-UBB, sub controlul Consiliului de Administrație și al Senatului UBB.

1. La nivel educațional (didactic/predare-învățare) (cu o planificare strategică a implementării măsurilor în termen scurt/mediu/lung

a. La nivel de licență

- i. În logică disciplinară, urmărim dezvoltarea unor noi programe de inginerie/tehnologie, prin dialog și cu consultarea/implicarea industriei/mediului economic și de afaceri în elaborarea planului de învățământ și prin oferirea unor module de cursuri de către reprezentanții industriei/economiei/mediului de afaceri. Componentele de tehnologie trebuie înțelese aici în sens larg (de ex. incluzând și *social data analysis*), iar implicarea mediului economic trebuie articulată cu ideea că universitatea nu are doar rolul de a se adapta mediului socio-economic existent, ci are și misiunea de a-l schimba și dezvolta (în termen mediu/lung, coroborat cu susținere financiară).
- ii. În logică multi/interdisciplinară, urmărim îmbogățirea curriculumului în programele existente, după modelul STEM+:
 - inițial, mai ales activitatea de practică și lucrările de licență pot să fie gândite în logica STEM+ (în termen scurt);
 - includerea în cursurile de metodologia cercetării științifice, existente deja în toate facultățile, a unui modul care își propune familiarizarea studenților cu problematicile STEM (în termen scurt);
 - elaborarea unui pachet de cursuri opționale care să vizeze competențe STEM+ (în termen mediu, coroborat cu susținerea financiară);
 - introducerea unor discipline cu caracter integrativ, care să includă teme/module din diferite domenii STEM+, în cadrul facultăților și/sau al DPPD, pentru formarea unei viziuni comprehensive a viitoarelor cadre didactice. Mai mult, pentru cariera didactică urmărim îmbogățirea curriculumului și în logica STEM+, oferind cursuri din domeniul STEM (mai ales de dezvoltare a abilităților de predare cu ajutorul tehnologiilor) pentru studenții din domeniul socio-uman, respectiv cursuri din domeniul umanist (în special istoria și filosofia științei și educație artistică) pentru studenții din domeniile STEM (în termen mediu/lung, coroborat cu susținerea financiară);
 - încurajarea participării studenților la cursurile altor facultăți și realizarea unor cursuri comune – via internet – cu alte universități de top din lume, în logica STEM+. În acest context, este important să dezvoltăm/achiziționăm o serie de aplicații digitale pentru predarea disciplinelor STEM+ (acolo unde acest lucru este posibil) (în termen scurt/mediu, coroborat cu susținere financiară pentru componenta digitală);
 - încurajarea înființării cercurilor studențești cu proiecte STEM+ (în termen scurt/mediu).

b. La nivel de master

- i. În logică disciplinară, urmărim dezvoltarea unor noi programe de inginerie/tehnologie, prin dialog și cu consultarea/implicarea industriei/mediului economic și de afaceri în stabilirea planului de învățământ și prin oferirea unor module de cursuri de către reprezentanții industriei/economiei/mediului de afaceri. Și aici, componentele de tehnologie trebuie înțelese aici în sens larg (de ex. incluzând și *social data analysis*), iar implicarea mediului economic trebuie articulată cu ideea că universitatea nu are doar rolul de a se adapta mediului socio-economic existent, ci are și misiunea de a-l schimba și dezvolta (de implementat pe termen mediu/lung) (în termen mediu/lung, coroborat cu susținere financiară).
- ii. În logică multi/interdisciplinară, urmărim îmbogățirea curriculumului în programele existente, după modelul STEM+:
 - inițial, mai ales activitatea de practică și lucrările de disertație pot să fie gândite în logica STEM+ (în termen scurt);
 - includerea în cursurile de metodologia cercetării științifice din curriculum de master, a unui modul care își propune familiarizarea studenților cu problematicile STEM (în termen scurt);
 - elaborarea unui pachet de cursuri opționale care să vizeze competențe STEM+ (în termen mediu, coroborat cu susținerea financiară);

- introducerea unor discipline cu caracter integrativ, care să includă teme/module din diferite domenii STEM+ (în termen mediu/lung, coroborat cu susținerea financiară);
 - încurajarea participării studenților la cursurile altor facultăți și realizarea unor cursuri comune – via internet – cu alte universități de top din lume, în logica STEM+. În acest context este important să dezvoltăm/achiziționăm o serie de aplicații digitale pentru predarea disciplinelor STEM+ (acolo unde acest lucru este posibil) (în termen scurt/mediu, coroborat cu susținere financiară pentru componenta digitală).
- iii. În logică transdisciplinară, urmărim dezvoltarea unor programe de master în modelul STEM+. Un model de start ar putea porni de la punerea în comun a ceea ce există deja în prezent în diverse programe, dacă această integrare voluntară duce la un program mai bun pentru studenți și universitate (în termen mediu/lung, coroborat cu susținere financiară).
- c. **La nivel de doctorat/postdoctorat**
- i. Urmărim dezvoltarea unor școli/programe în logică multi/interdisciplinară și transdisciplinară:
 - inițial, mai ales anumite tematici de doctorat/postdoctorat pot să fie gândite în logica STEM+ (în termen scurt);
 - includerea în cursurile de metodologie cercetării științifice, existente deja în școlile doctorale, a unui modul care își propune familiarizarea studenților cu problematicile STEM+ (în termen scurt);
 - elaborarea unui pachet de cursuri opționale care să vizeze competențe STEM+ (în termen mediu, coroborat cu susținerea financiară).
 - introducerea unor discipline cu caracter integrativ, care să includă teme/module din diferite domenii STEM+ (în termen mediu/lung, coroborat cu susținerea financiară);
 - încurajarea participării doctoranzilor/postdoctoranzilor la activitățile altor școli doctorale care le pot facilita pregătirea/cercetarea doctorală/postdoctorală și realizarea unor activități comune – via internet – cu alte universități de top din lume, în logica STEM+. În acest context este important să dezvoltăm/achiziționăm o serie de aplicații digitale pentru domeniul STEM+ (acolo unde acest lucru este posibil) (în termen scurt/mediu, coroborat cu susținere financiară pentru componenta digitală).
- d. **La nivel postuniversitar/open courses**
- i. Propunerea unor cursuri postuniversitare și/sau a unor programe în regim de *open courses*, în logică transdisciplinară STEM+ (a se vedea ca model Universitatea Oxford – <https://oxfordsummerabroad.com/stem/>) (de implementat în termen scurt/mediu).
 - ii. Introducerea unor module de tip STEM+ în formarea continuă a cadrelor didactice, prin colaborarea Institutul STAR-UBB/CFCIDFR și DPPD (de implementat în termen scurt/mediu).

ROLUL INTEGRATIV AL INSTITUTULUI STAR-UBB

- De implementat în termen scurt/mediu (coroborat cu susținerea financiară)

În acest moment, sub aspect educațional, programele STEM+ la UBB nu sunt suficient dezvoltate (adesea din cauze de subfinanțare) și/sau, unde sunt foarte bine dezvoltate, nu sunt uneori bine coordonate cu alte programe STEM+ din UBB. În acest context, sub aspect educațional, pentru a stimula inițierea STEM+ la UBB, urmărim stabilirea la nivelul Institutului STAR-UBB, prin consultare cu facultățile UBB, a unui set de cursuri din cadrul STEM+ (pentru cadrele/ didactice/de cercetare, respectiv pentru studenți), în forma unui *Studium Generale STEM+* în cadrul unui *Invisible College STEM+*, care pot fi accesate gratuit și care sunt coordonate printr-un *STEM+ Chair*. La acest nivel se pot dezvolta apoi module care să adreseze direct segmente particulare (de ex. studenții doctoranzi). Se vor viza doar acele cursuri care nu sunt/nu pot fi oferite de programele existente în facultățile UBB (sau nu pot să fie dezvoltate acolo), cu implicarea cu prioritate a specialiștilor din facultățile UBB (acolo unde aceștia există). De asemenea, pe măsură ce unele din aceste activități pot fi ulterior preluate de facultăți, Institutul STAR-UBB va încuraja acest lucru.

2. La nivel de cercetare-dezvoltare-inovare (CDI)

Urmărim atingerea următoarelor obiective (de implementat în termen scurt/mediu):

- a. dezvoltarea unor unități de CDI în logica STEM+ (inclusiv prin reorganizarea voluntară a unităților existente);
- b. propunerea și susținerea de jos în sus (*top-down*) a unor teme și programe de CDI de tip STEM+;
- c. inițierea și/sau consolidarea parteneriatelor cu companii ce desfășoară activități CDI:
 - i. dezvoltarea de proiecte și programe comune/ajustarea ofertei educaționale STEM+ la cerințele acestora/prognoze științifice (*Science and technology forecast*) etc.;
- d. implicarea unităților CDI în care se implementează programele STEM+ în proiecte de cercetare internaționale/europene;
- e. organizarea unei serii de conferințe internaționale UBB-STEM+.

3. La nivelul relației cu societatea

Urmărim atingerea următoarelor obiective (de implementat în termen scurt/mediu):

- a. transferul/valorizarea de cunoaștere, pe linia inovării și *outreach*, prin servicii către comunitate/societate (inclusiv prin mecanisme de antreprenariat).
 - i. În acest sens, UBB trebuie să-și reactiveze Fundația universitară și să-și dezvolte o serie de *spin-off-uri* strategice.
- b. deschiderea universității spre învățământul preuniversitar, astfel încât:
 - i. unele ore din învățământul preuniversitar din disciplinele STEM+ să se desfășoare în unitățile CDI ale UBB;
 - ii. părinții copiilor să devină familiarizați cu domeniile STEM+, pentru a contribui apoi la educația copiilor în această direcție (a se vedea ca model aici: <https://www.mpls.ox.ac.uk/equality-and-diversity/parents-for-stem-futures>);
 - spre exemplu, în cadrul Caravanei UBB se pot dezvolta laboratoare STEM+ mobile.
 - iii. să facilităm organizarea de către Institutul STAR-UBB, în colaborare cu Casa Corpului Didactic Cluj-Napoca (și cu alte instituții de profil), a unor ateliere STEM+, în vederea pregătirii cadrelor didactice din învățământul preuniversitar și a creșterii vizibilității programului STEM+ din UBB.
- c. organizarea unor întâlniri periodice cu agenți economici pentru identificarea și comunicarea nevoilor de dezvoltare a pieței muncii, astfel încât UBB să devină un furnizor puternic de inovație tehnologică și creativă. Este necesară și dezvoltarea programului **UBB4Society&Economy** (<http://starubb.institute.ubbcluj.ro/index.php/ubb4societyeconomy/>), **cu toate componente sale (de ex. UBBInvent/ProdusUBB/UBBPro)**;
- d. dezvoltarea și susținerea infrastructurii necesare pentru programe de tip *Citizen Science*, care implică participarea publicului ne-academic interesat de știință la prelegeri/proiecte derulate la UBB (de ex. prin Institutul STAR-UBB);
- e. educarea activă factorilor decidenți din societate (inclusiv a politicienilor) cu referire la STEM+ (de ex. prin simpozioane/conferințe/mese rotunde/*policy papers* etc.).

III. MODALITĂȚI INSTITUȚIONALE DE SUSȚINERE A PROGRAMULUI STEM+ LA UBB

1. Includerea programului STEM+ între prioritățile UBB (de ex. în Planul Strategic și în strategiile/procedurile academice);
2. Orientarea locurilor bugetate la nivel de licență, master, doctorat/postdoctorat și în funcție de această prioritate;
3. Includerea STEM+ în mecanismele de prioritizare a aplicațiilor academice instituționale (de ex. granturi);
4. Implementarea tematicilor/proiectelor de cercetare propuse din partea facultăților UBB, cu susținerea universității (de ex. *fellowships*/poziții postdoctorale/susținerea suplimentară a infrastructurii strategice dedicată STEM+/granturi interne/selecții interne pentru aplicații de proiecte în domeniu etc.);
5. Susținerea prin consiliere, recomandări practice (*know-how*) și sprijin în management în vederea aplicării pentru granturi europene și în derularea unor proiecte de tip STEM+ (de ex. în cadrul Orizont 2020);
6. Includerea de activități STEM+ în obligațiile contractuale ale cercetătorilor angajați pe perioadă nedeterminată la UBB (pentru viitoarele contracte);
7. Dezvoltarea unui program pilot pe componenta de CDI, prin Institutul de Cercetare-Dezvoltare-Inovare în Științele Naturale Aplicate;
8. Stabilirea la nivelul Institutului STAR-UBB, prin consultare cu facultățile UBB, a unui set de activități (cursuri) din cadrul STEM+ (pentru cadrele/ didactice/de cercetare, respectiv pentru studenți), care pot fi accesate gratuit. Cursurile se pot organiza în forma unui *Studium Generale STEM+* în cadrul unui *Invisible College STEM+*, pot fi accesate gratuit și sunt coordonate printr-un *STEM+ Chair*. Tot la acest nivel se pot organiza activități pentru publicul ne-academic interesat de știință, coordonate printr-un *Citizen Science Chair* din cadrul Institutului STAR-UBB. Nu în ultimul rând, vizăm organizarea în cadrul Institutului STAR-UBB a unui cerc științific STEM+ (*STEM+Journal Club*), cu prezentări lunare, deschis pentru cadrele didactice/de cercetare și studenți.