

Dan Florentin LASCU
Candidatură pentru:
Director de departament Electronică Aplicată

PLAN MANAGERIAL

Preambul

"Doamne, dă-mi seninătatea de a accepta lucrurile pe care nu le pot schimba, curajul de a schimba lucrurile pe care pot să le schimb și înțelepciunea de a ști să le deosebesc"
Reinhold Niebuhr, Predică, 1941

Un plan managerial ar trebui să convingă de la prima lecturare, însă lucrul acesta este nu este deloc simplu, mai ales când cititorii sunt persoane inteligente, spirite ascuțite, deprinse cu a detecta ușor fisura și eroarea. Desigur, orice plan managerial sună frumos, ca un cântec de sirenă, încât îți se pare firesc să te declari de acord cu el fără șovăire. Mai greu este cu realitatea "din teren". Se aplică el acestei realități, este ancorat în ea? O poate el schimba, câtuși de puțin, în bine? Suntem noi, inginerii și niște buni manageri, ținând cont că majoritatea nu avem studii de specialitate în acest sens?

Contextul economic și social în care trăim, plin de convulsii și contradicții, calitate umană îndoielnică, cu subminarea valorilor autentice și promovarea subculturii mă face ca, cerând permisiunea cititorului, să ies din tipare, cel puțin în acest preambul. Fără a da conotații filozofice pe care de altfel nici nu pretind că le-aș putea manevra dezinvolt, cred că totuși succesul depinde mult de răspunsul la astfel de întrebări.

Rămân la convingerea că în vremuri tulburi ca cele de astăzi unei conduceri eficiente dintr-o scoală cu tradiție îi trebuie adăugată o substanțială componentă umană și profund academică, așa cum cu mândrie nedisimulată ne place să clamăm. De asemenea, știu că nu este totdeauna ușor să interacționezi și să polemizezi cu colegi excepționali, cu personalități puternice, dar solidaritatea bine înțeleasă ar trebui să prevaleze.

Am încercat să evit pe cât posibil clișeele și limbajul de lemn, dar sunt convins că n-am reușit. Cred însă că pot să justific, fie măcar și parțial, într-o conversație pe care fără ipocrizie mi-o doresc, fiecare idee pe care am consemnat-o.

Sunt conștient pe de altă parte că este nedrept și ipocrit ca cineva remunerat suplimentar să înșire în planul managerial obiective tentante, cerându-le mai apoi colegilor să pună umărul la materializarea lor, deseori voluntar, într-un efort comun dar fără nici o consecință materială directă, ci doar cu satisfacții morale. De aceea voi fi de acord cu eventuale viitoare frustrări și voi da curs oricăror obiecții din astfel de motive.

Fără a spune cuvinte mari, sunt convins că astfel de obiective le putem realiza doar prin solidaritate, altruism, tenacitate și în general prin pe nedrept marginalizatul spirit creștin.

Planul managerial a fost întocmit pe baza realităților percepute în cadrul Departamentului Electronică Aplicată (abr. EA), din Universitatea Politehnică Timișoara (abr. UPT), a experienței acumulate timp de 4 ani ca prodecan al facultății de Electronică și Telecomunicații (abr. ETc), a celor 8 ani ca director al departamentului EA și ținând cont de Legea Educației Naționale (LEN), de actele legislative ce au completat-o ulterior și de Carta UPT.

Planul managerial se subscie principiilor de *continuitate, transparență, echilibru, eficiență, relaționalitate și onestitate*. Ca și *obiective generale* se dorește continuarea celor enunțate în precedentul mandat și anume:

- **Excelența** în procesul didactic
- **Excelența** în cercetare
- **Relații instituționale solide și management modern**

Îmi propun ca o evaluare detaliată a situației din Departament, în parte deja cunoscută nu numai mie dar și colegilor, să aibă loc pe parcursul primei luni de după alegeri, în tripleta Consiliu departament EA – Consilieri EA – Senatori EA. Cu alte cuvinte, la intrarea în vacanța din luna februarie 2020 să avem o viziune clară a status-ului și a obiectivelor imediate. Aceasta presupune discuții directe ale directorului de departament cu fiecare coleg, discuții legate de aspirații individuale, sarcini didactice, performanța în activitatea de cercetare, funcții retribuite și neretribuite deținute și sarcini complementare. Concluziile se vor trage în tripleta amintită, când de altfel se vor ajusta misiunea, obiectivele, strategiile și politicile departamentului pentru mandatul în curs.

Consiliul Departamentului va avea rolul major în elaborarea și evaluarea rezultatelor deciziilor. Activitatea consiliului se va desfășura pe comisii, conform Cartei UPT. Ne vom propune inițial un set de obiective-țintă imediate, luând deciziile într-o recursivitate oameni–criterii–acțiuni-evaluare rezultate.

Pe de altă parte, mizăm pe sprijinul senatorilor EA care și în mandatul trecut a fost consistent.

Nu în ultimul rând, de la consilierii EA așteptăm susținerea în Consiliul facultății, mai ales în plan didactic, a inițiativelor pornite din departament, sarcină deloc ușoară în viitoarea configurație a Consiliului facultății.

Urmează o expunere pe capitole și rămânând consecvent ideii că relațiile interumane destinate și sincere asigură 50% din reușită îmi permit să încep cu acestea.

1. Relații interumane

Nu este un secret că astăzi, așa cum a constat psihanalistul Erich Fromm, există două moduri fundamentale de a exista:

- a avea - bazat pe avere, putere și agresivitate
- a fi - motivat de dragoste, dăruire și spontaneitate

Nu este un secret nici pentru care dintre cele două moduri optează majoritatea societății. Fără a face comentarii, trebuie să acceptăm realitatea și să fim de acord că are și ea partea ei de dreptate. Avem însă privilegiul că suntem un departament în care stările tensionate au lipsit, în care echilibrul, colegialitatea și coeziunea s-au resimțit din plin. Nu este nicidecum meritul meu, ci al colegilor, cărora le mulțumesc și este, de asemenea, meritul seniorilor care au condus sau au făcut parte din acest departament și au imprimat și conservat acest spirit. Consider că *normalitatea*, pe care adesea o subînțelegem și îi dăm o importanță minoră, este fundamentul pe care se poate apoi construi tot ce se dorește. De aceea îmi propun ca *prim obiectiv* menținerea și îmbunătățirea climatului interuman din departament.

Am fost afectați o perioadă semnificativă de o subfinanțare a activităților de plată și aceasta ne-a arătat cât de negativ se poate repercuta aceasta în calitatea actului didactic și de cercetare, în stabilitatea și psihicul personalului didactic. Lucrurile sunt acum pe făgașul cel bun grație și

conducerii universității care își încheie mandatul cu o situație financiară foarte bună. Ar fi însă o eroare să nu continuăm să investigăm *ce putem îmbunătăți ca și indicatori la nivelul departamentului* și să facem cunoscute conducerii facultății opiniile noastre legate de *cifra de școlarizare și formațiile de studiu*.

Și tot motivațional vorbind, promovarea la grade didactice superioare este și ea condiționată nu numai de performanța individului dar și de constrângeri financiare. Îmi mențin opinia că un grad didactic superior ar trebui de la sine acordat. Sintagma “Eu te-am făcut șef de lucrări, conferențiar sau profesor” consider că este o ineptie. Persoana respectivă are integral meritul de a fi îndeplinit criteriile de promovare, iar directorul de departament are datoria, nicidecum capriciul sau bunul plac, ca acel coleg să promoveze. Rămân cu fermitate adeptul politicii că *orice coleg care îndeplinește criteriile trebuie susținut necondiționat în promovare, indiferent de problemele financiare ale departamentului* care ar trebui preluate temporar de întregul colectiv. “*Tous pour un, un pour tous*” al lui Dumas trebuie să funcționeze ireproșabil în această privință.

2. Excelența în domeniul didactic

Este de notorietate, dar și un paradox, faptul că suntem retribuiți în raport cu norma didactică, însă suntem evaluați în cea mai mare măsură după rezultatele obținute în cercetare. De aceea pârghiile de stimulare a actului didactic de calitate, actualizat, modern, sunt limitate. Nu trebuie uitat că în relația cu Decanatul ETcTI dar și cu decanatele altor facultăți vom fi furnizori de activități didactice. Aceste servicii didactice ni se vor solicita sau nu și funcție de prestația noastră din anii universitari precedenți, într-o competiție cu alte departamente furnizoare de servicii educaționale similare. În acest sens, îmi propun următoarele obiective, prezentate într-o ordine care nu este neapărat cea a importanței:

- Acoperirea cu materiale didactice a tuturor tipurilor de activități aferente departamentului (C/S/L/P), cel puțin în format electronic. Conform hotărârii Biroului Consiliului Facultății toate materialele electronice vor trebui postate pe Campusul Virtual și Intranet.
- Îmbinarea metodelor moderne de predare cu cele clasice.
- Generalizarea lucrului în echipă la activitățile de proiect de disciplină, stimularea competențelor de comunicare, de lucru în echipă, de conducere a unei echipe, de gestionare a proiectului și de gestionare a propriei învățări a studentului. Astfel de competențe sunt imperios imputate și solicitate de către principalii noștri parteneri din mediul economic.
- Generalizarea exemplelor practice pentru asigurarea unei curbe naturale de învățare; îmbinarea experimentelor practice cu simulări corelate cu experimentele.
- Folosirea observațiilor din evaluările studențești în regândirea actului de predare-examinare.
- Atragerea de cadre didactice tinere, conștient fiind că suntem în pericolul iminent de a nu avea o generație de schimb, în condițiile în care cel mai tânăr membru al departamentului are 32 de ani (probabil vârsta va fi mai mică după concursurile de la sfârșitul lunii ianuarie 2020) și se prefigurează scăderea membrilor departamentului prin pensionarea în următorii doi ani a unor cadre didactice cu experiență.
- Valorificarea experienței didactice și umane a generațiilor de profesori care au făcut pionierat în departament, prin solicitarea acestora de a presta activități didactice și a rămâne alături de departament și după vârsta pensionării.
- Încurajarea tipăririi și actualizării materialelor tipărite, în primul rând cu sprijinul Editurii Politehnica.
- Monitorizarea și stimularea promovărilor, conform normelor legale și pe principiul enunțat anterior.
- Personalul TESA din departament este redus la 4 persoane, față de un necesar de minimum 7, necesar pentru a avea cel puțin activități de laborator de calitate. De aceea

apreciez că angajarea de nou personal TESA este o necesitate și se vor face demersuri în acest sens la noua conducere a universității.

- Reconsiderarea conținutului activității de practică a studenților în condițiile practicii comasate în anul III la ciclul licență. Sunt necesare discuții cu companiile ce vor prelua studenții, iar studenții care își efectuează practica în facultate vor trebui canalizați spre aprofundarea pe anumite domenii de interes.
- Exploatarea oportunităților oferite de practica de cercetare de la studiile masterale, prin cooptarea masteranzilor în activități de cercetare, care mai apoi să fie un argument de atracție în înscrierea la studiile doctorale și îmbrățișarea unei cariere didactice.
- Inițierea și sprijinirea de cooperări bilaterale pe teme didactice cu personalități din universități de prestigiu și companii reprezentative.
- Atragerea studenților și a cadrelor didactice în pregătirea și participarea la principalele concursuri studentești: Hard & Soft de la Suceava și Novi Sad, Digilent, Tudor Tănăsescu, concursurile organizate de companiile Continental și Hella.
- Direcționarea sumelor obținute din sponsorizări și ca premii pentru excelența în activitatea didactică, în cooperare și cu Decanatul facultății.

6.1. Managementul activității didactice

În condițiile în care “ofensiva” companiilor în a angaja studenți încă din primii ani de studiu nu s-a redus, competitivitatea absolvenților noștri este în vizibilă degradare, în primul rând din cauza absenteismului de la orele de curs și prin scăderea motivației. Pentru student compania trece pe primul plan, în timp ce universitatea este privită strict ca furnizoare a unei diplome. Acestui aspect vine să i se adauge principiul finanțării pe student care ne aruncă într-un cerc vicios deja cunoscut și ne duce spre compromisuri.

Un al doilea aspect este cel financiar, care nu mai motivează cadrul didactic să se dedice integral activităților din universitate. Departamentul a pierdut în ultimii ani cadre didactice relativ tinere și capabile din acest motiv. Din fericire, începutul unei recesiuni economice și situația financiară de la nivelul universității au făcut ca fenomenul migrării cadrelor didactice din universitate în companii să fie stopat. Angajarea unui asistent și în perspectivă imediată a altor trei nu rezolvă decât parțial situația. Nu trebuie uitat că există cadre didactice în departament care desfășoară activități part-time în companii și care pot oricând rupe acest echilibru fragil. Se va urmări aducerea activităților de cercetare din companii la departament, după modelul din laboratorul Electronică 2, activități la care deja participă studenți de la ciclul licență.

Consider că este de datoria directorului de departament dar și a conducerii facultății să inițieze discuții cu conducerea companiilor, desigur în primul rând prin conducerea universității. Pași în această direcție s-au făcut prin schimburile de opinii avute în ceea ce se numește “Ecosistem Electronică și Telecomunicații: profesori - studenți – mediu economic”. Aceste discuții ar trebui să vizeze în primul rând limitarea prin legislație a programului de lucru a studentului angajat după modelul Germaniei sau Olandei. În cazul în care acest demers va eșua și probabil așa va fi, fără a privi acest lucru ca pe o competiție universitate-companii, consider că universitatea va trebui să răspundă modificând Regulamentul de organizare și desfășurare a studiilor universitare de licență prin reconsiderarea articolului 21 în care frecventarea cursurilor este obligatorie doar pentru studenții cu medie mai mică decât 7, stipulându-se obligativitatea prezenței la cursuri pentru toți studenții.

De asemenea, departamentul EA va susține limitarea numărului de prezentări la două, așa cum este practica în universitățile de prestigiu din lume, considerând că nici politica permisivă nici cea exagerat restrictivă nu duc la performanță.

- Preocuparea principală va fi acoperirea financiară a Departamentului, respectând o încărcare echilibrată a normelor, similară cu cea din celelalte departamente din facultatea ETcTI și evitarea supranormărilor.

- Implicarea activă a conducerii departamentului în discuțiile cu conducerea facultății și celelalte departamente privind modificările din planurile de învățământ la licență și master. Colegii din departamentul EA membri ai board-urilor vor informa periodic conducerea departamentului asupra conținutului și stadiului discuțiilor.
- Susținerea în continuare a inițiativei de a se acredita un program de Electronică Aplicată în limba engleză, așa cum există la Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca.
- Finalizarea acreditării programului masteral “Automotive Electronic Systems”, program deja înscris în RNCIS.
- Realizarea unui echilibru între departamente relativ la programele masterale activate, cu respectarea opțiunilor studenților.
- Asigurarea unui echilibru privind orele efectuate în regim de plata cu ora între membrii departamentului, cu avantajarea gradelor didactice cu salarii mai mici.
- Reducerea numărului de persoane din afara UPT care desfășoară activități didactice, știut fiind că de regulă calitatea actului didactic în astfel de situații este modestă.
- Monitorizarea atentă a activităților aferente anilor I și II, cu scopul declarat de a-i determina pe studenți să pună pasiune în studiu, de a conștientiza importanța, frumusețea și utilitatea acestei profesii și a-i atrage spre specializarea de Electronică Aplicată.
- Generalizarea vizitelor la partenerii economici, cu obiectiv final ca, în cadrul orelor de activități aplicative, să existe în medie o vizită pe semestru la cât mai multe discipline.
- Generalizarea practicii suedeze ca un curs din cele paisprezece ale unei discipline să fie susținut de către un specialist din mediul economic, pentru a le sublinia studenților importanța și aplicabilitatea cunoștințelor de la disciplina respectivă.
- Propunerea listei de proiecte de diplomă și disertație în luna iunie, pentru ca studenții să poată beneficia de un interval confortabil de informare și optare pentru o anumită temă. Demararea activității efective la proiectul de diplomă odată cu semestrul I al anului IV;
- Eliminarea lucrărilor de disertație cu tematică colaterală programului masteral absolvit.
- Actualizarea și racordarea conținuturilor cursurilor de licență și master în funcție de tendințele din domeniu și cerințele pertinente ale partenerilor economici.
- Limitarea pe cât posibil a sarcinilor personalului TESA la cele ce țin strict de departament.

3. Excelența în cercetare

Deși UPT este în prima categorie valorică de universități, facultatea noastră este clasificată în categoria B, în urma altor facultăți cu profil similar de la universități mari din România. Revenirea în categoria A se va face și cu contribuția membrilor departamentului nostru.

Reevaluând strategia departamentului în activitatea de cercetare se propune:

- Orientarea publicării de articole științifice în primul rând în reviste cotate în cvartilele Q1 și Q2, apoi în proceedings-urile unor reviste și conferințe cotate Web of Science. Este un obiectiv care va ajuta la părăsirea zonei de mijloc din top-ul departamentelor universității, loc care nu ne onorează, dar și la promovarea spre grade didactice superioare a colegilor.
- Aplicarea pentru granturi și programe cu finanțare europeană și granturi naționale de cercetare ARUT sau competiții UEFISCDI de tip PED, PTE, TE sau PD.
- Studiarea posibilității de înființare a unui centru de cercetare asociat numai departamentului, dat fiind că există colective puternice cu domeniu de cercetare bine conturat.
- Recunoaștere și vizibilitate în rândul comunității academice și științifice, precum și în rândul partenerilor economici prin încurajarea doctoratelor în cotutelă, a cooptării de profesori din străinătate în comisiile de doctorat.
- Propunerea și susținerea de track-uri la conferințele ISETC 2020, 2022 și 2024.
- Organizarea conferinței itinerante EPE-PEMC 2022 la UPT.

- Doctoranzii cu frecvență vor avea sarcini strict legate de cercetare ei putând presta activități didactice doar limitat și numai cu acordul conducătorului de doctorat, restricționându-se la minim alte atribuții.
- Suport pentru programele post-doc și pentru cei cuprinși în astfel de programe.
- Direcționarea activităților de practică a studenților ce își efectuează practica în facultate, spre activitățile de cercetare aflate în derulare.
- Definierea clară a patrimoniului de competențe în departament și promovarea lui prin toate mijloacele, ca bază a contractelor viitoare cu parteneri economici.
- Orientarea colectivului spre cooperări concrete cu departamente și colective din universități de prestigiu. Departamentul Electronică Aplicată va fi deschis la orice cooperare cu departamente din principalele universități tehnice din România (București, Cluj, Iași) și din străinătate.
- Direcționarea sumelor obținute din sponsorizări ca premii pentru excelența în activitatea de cercetare.

6.1. Managementul activității de cercetare

- Strategie clară privind publicațiile vizate, materializată printr-o listă actualizată de reviste Q1 și Q2 și de conferințe cotate în primul rând Web of Science (vezi JCR), conform noilor metodologii de evaluare din UPT și pe plan național.
- Sprijinirea prioritară a potențialilor candidați pentru obținerea atestatului de abilitare, inclusiv prin diminuarea corespunzătoare a altor sarcini pentru aceștia.
- Atragerea colegilor din departament spre activitățile Institutului de Cercetări pentru Energii Regenerabile Timișoara și încheierea contractelor de cercetare prin acest institut.
- Implicarea reală și retribuită a studenților masteranzi și doctoranzi în proiectele de cercetare.
- Prezentarea rezultatelor cercetării în seminarii științifice în departament, cu arhivarea materialelor prezentate și discutate în Intranet, pentru a putea fi oricând consultate de cei interesați.
- Publicarea pe site-ul departamentului a listelor individuale actualizate de publicații pentru creșterea vizibilității membrilor departamentului.

4. Relații instituționale

Departamentul EA va interacționa direct și indirect cu o serie de entități și structuri față de care trebuie cultivat spiritul regulamentelor UPT, dar mai ales un climat de parteneriat, colegialitate și cooperare. În acest sens îmi propun:

- Dezvoltarea de relații de cooperare pe bază de egalitate și respect colegial cu celelalte departamente, în primul rând din facultatea ETcTI, dar și din UPT. Aceasta nu înseamnă că poziția departamentului nu va fi una fermă dar corectă și în limitele decenței academice în aspectele de interes vital.
- Cooperare directă cu Decanatul ETcTI, în cadrul Biroului Consiliului Facultății și în Consiliul Facultății.
- Cultivarea unor relații armonioase și eficiente cu diferitele compartimente din Rectoratul UPT.
- O strânsă legătură cu parteneri economici deja tradiționali ai departamentului (Continental, Hella, Flextronics), dar și atragerea unor noi parteneri (Everseen, Veoneer, Huf, etc.) pe obiective comune cum ar fi: practica studenților, teme de proiecte de diplomă și lucrări de disertație, proiecte de disciplină, dar mai ales identificarea unor zone posibile de interes pentru contracte de cercetare și dezvoltare.

- Cooperare cu departamente și facultăți de Electronică și Telecomunicații din țară, prin dezvoltarea contactelor existente și stabilirea de noi relații.
- O cooperare mai bine conturată cu departamente și colective din universități de prestigiu din străinătate prin implicarea în propuneri de proiecte regionale și internaționale.

5. Sustenabilitate și transparență financiară și materială

Conform prevederilor legale și a celor stipulate prin Carta UPT, departamentul are o oarecare autonomie financiară. Consecvent cu principiile deja enunțate și aplicate în mandatul precedent, îmi mențin următoarele obiective ca fiind prioritare:

- Fondul departamentului se va constitui exclusiv din fondurile alocate de către conducerea universității, donații și sponsorizări.
- Utilizarea transparentă a fondurilor departamentului, prin informarea membrilor Consiliului departamentului și a tuturor celor interesați ori de câte ori se va solicita acest lucru.
- Atragerea de sponsorizări directe spre departament, pentru obiective punctuale, după modelul practicat la Decanat, de la partenerii economici ai facultății. Competiția de laboratoare didactice din UPT la care departamentul este printre departamentele care și-au obținut integral investiția este o bună practică în acest sens.
- Încurajarea dotărilor suplimentare locale prin toate mijloacele (venituri proprii, contracte, sponsorizări, donații).

6. Procesul decizional și alte aspecte

În problemele stringente procesul decizional se va baza pe votul majoritar al Consiliului Departamentului, cu luarea în considerație a tuturor opțiunilor exprimate de către colegi. Principalele obiective în acest domeniu sunt:

- Distribuirea echilibrată a sarcinilor în departament.
- Convins fiind că principalele două atribuții ale unui cadru didactic sunt procesul didactic și cercetarea, se va urmări reducerea aspectelor birocratice, indiferent pe ce cale vin acestea, prin filtrarea lor și, acolo unde este posibil, prin asumarea lor în primul rând de către directorul de departament și Consiliul departamentului.
- Extinderea aplicațiilor informatice (baze de date, Intranet, server Web), pornind cu îmbunătățirea site-ului web al Departamentului EA, oferind posibilitatea cadrelor didactice să-și actualizeze constant propriile realizări.
- Organizarea de evenimente anuale care să consolideze relațiile interumane din departament.
- Cooperarea cu Decanatul facultății ETc în organizarea de evenimente specifice (deschideri de an universitar, Gala Partenerilor, etc.).

6.1. Un punct distinct, de interes imediat este sprijinirea acțiunilor prilejuite de aniversarea a 50 de ani de electronică în UPT, aniversarea a 30 de ani ai facultății și 100 de ani de la înființarea universității. Anul 2020 este unul încărcat de evenimente la care departamentul are datoria sa-și aducă aportul pentru reușită. Monografia ETcTI, conferința ISETC 2020 și acțiunile la nivel de universitate vor trebui să fie o prioritate.

Ajuns la final, cititorule te vei mira probabil cât de repede s-au umplut cele șapte pagini, cât de multe obiective au fost enunțate și poate vei crede că este un plan destul de cuprinzător, de coerent, cu oarece șanse de a aduce ceva mai bun pentru o mână de oameni care trebuie să privească dacă nu cu optimism, atunci măcar încrezători spre ziua de mâine.

Deși mi-l asum integral, îmi rămân destule *temeri* privind o reușită deplină, gândindu-mă de câți factori și mai ales de câți *oameni* depinde. Rămân însă optimist pentru că la urma urmei legat de *temeri* F. D. Roosevelt avea dreptate: “*Singurul lucru de care trebuie să ne temem este frica însăși*”. Iar legat de *oameni* Gandhi ne oferă și el un răspuns: “*Omul este produsul gândurilor sale. El devine ceea ce gândește*”. Cred că împreună putem gândi și deveni ceea ce ne dorim.

Timișoara, 11.12.2019

Dan Lascu