

## **Raport de autoevaluare a Universității AGORA din municipiul Oradea prin Programul de Evaluare Instituțională a Asociației Universităților Europene realizat în conformitate cu Hotărârea Senatului Universității -versiune actualizată -**

### **INTRODUCERE**

În urma înscrierii Universității Agora din municipiul Oradea în programul de evaluare de către EUA-IEP “*Pregătiți pentru a inova, pregătiți pentru a răspunde mai bine nevoilor locale. Calitate și diversitate a universităților din România*” (2013-2014), după prima vizită a comisiei de evaluare au fost făcute o serie de recomandări, iar în urma acestor recomandări s-a întocmit raportul de autoevaluare în formă actualizată. Această versiune a raportului a fost realizată prin implicarea tuturor membrilor comisiei de autoevaluare numiți de către rectorul Universității Agora din municipiul Oradea (UAO) și în baza cerințelor comisiei de evaluare, .

Pentru elaborarea raportului de autoevaluare în versiune actualizată, comisia numită de rectorul universității a colaborat cu membrii Consiliului de Administrație, Senatul Universității, Rectoratul, Consiliul Facultății reprezentat de Decan, Departamentului de Științe Sociale al Universității, Secretariatul Universității, Secretariatul Facultății de Drept și Științe Economice, Departamentul Financiar al Universității, Biroul Administrativ și de Resurse Umane al Universității, Departamentul de Relații Internaționale, Asociația Studenților Agora, reprezentanții partenerilor din mediul de afaceri și instituțional etc. Datele și informațiile colectate au fost analizate ulterior de către comisia de autoevaluare astfel putând fi stabilite răspunsurile la cerințele comisiei de evaluare.

Au fost organizate întâlniri și consultări, pe diferite domenii și teme de discuții și diferite niveluri: cu structurile de conducere ale universității, cu cadrele didactice din departament, cu comisiile de specialitate pentru analiza managementului academic de asigurare și îmbunătățire a calității proceselor didactice, studenți și reprezentanți ai cadrelor didactice pentru procesele de predare-evaluare-examinare, reprezentanți ai activității de cercetare pe diverse proiecte, departamentul financiar și administrativ, secretariatul universității etc.

## **I. Cadrul instituțional**

### **1.1. Cadrul juridic de organizare și funcționare a Universității Agora**

Universitatea Agora din municipiul Oradea a fost acreditată prin Legea nr. 59 din 29 martie 2012, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 222 din 3 aprilie 2012. Astfel Universitatea Agora se înființează ca instituție de învățământ superior, persoană juridică de drept privat și de utilitate publică, parte a sistemului național de învățământ, cu sediul în municipiul Oradea, Piața Tineretului, Nr. 8, județul Bihor (Anexa 1 – Extras din Monitorul Oficial al României– 3 aprilie 2012).

UAO organizează și desfășoară activități didactice și de cercetare științifică în baza Legii Învățământului nr. 1/2011. Toate regulamentele și hotărârile interne respectă cadrul legal precizat și toate activitățile instituției respectă prevederile *Cartei Universității* (Anexa 2), elaborată în concordanță cu măsurile de reformă instituțională ale Universității.

Acțiunile vizând îndeplinirea misiunii și a obiectivelor asumate se derulează în conformitate cu *Planul Strategic al UAO pentru perioada 2014-2019* (Anexa 22 – Planul strategic al universitatii 2014-2019).

Elaborarea acestora a ținut seama de prognozele privind evoluția contextului socio-economic local, regional și național, de specificul ofertei educaționale și de formare continuă a instituției, de resursele umane și financiare și baza materială existente. În elaborarea Planului strategic al universității s-a avut în vedere faptul că au fost aprobate în luna aprilie 2014, 4 proiecte finanțate din fonduri europene care au ca punct central dezvoltarea resurselor umane din Regiunea NV, proiecte prin intermediul cărora se are în vedere dezvoltarea bazei materiale a universității, crearea de noi parteneriate cu mediul de afaceri, realizarea de analize și cercetări de piață, toate acestea venind în sprijinul viitorilor absolvenți ai UAO.

## **1.2. Structura organizatorică a universității și relația universității cu mediul de afaceri și instituțional din regiune**

Structura organizatorică a universității se regăsește în organigrama universității, care este anexată prezentului raport (Anexa 24 – Organigrama versiune actualizată). Precizăm că organigrama UAO a fost regândită în urma sugestiilor făcute de către comisia de evaluare la prima vizită.

Universitatea Agora din municipiul Oradea este o universitate cu o singură facultate (Facultatea de Drept și Științe Economice) și un singur departament (Departamentul de Științe Sociale). În cadrul Facultății de Drept și Științe Economice funcționează 4 programe de studii de licență, 2 programe de studii de master și 5 programe de studii postuniversitare și formare continuă, iar în planul strategic al UAO sunt prevăzute aspecte privind dezvoltarea pe termen mediu de noi programe de studiu. Analizând programele de studiu existente, s-a constatat că programul Contabilitate și Informatică de Gestione, prezintă un grad de interes mai redus față de anii anteriori, numărul de studenți la acest program de studiu fiind în scădere. Dat fiind acest aspect, la nivel de management universitar se caută soluții în acest sens. ( ex. dezvoltarea unui laborator de contabilitate pentru a accentua componenta practică pe această specializare)

UAO are 4 centre de cercetare (Anexa 8), aspect care, considerăm că întărește deschiderea UAO spre performanță având în vedere că este o universitate centrată spre educație. Faptul că, în conformitate cu legislația în vigoare, UAO are în vedere și o activitate de cercetare continuă și întreținută, considerăm că este un punct forte.

Programele de studiu din structura universității oferă studenților o alternativă viabilă în demersul de instruire, formare și educare civică, pentru integrarea socială și profesională. În ultimile 2 luni în cadrul UAO au avut loc, prin Centru de Informare, Consiliere și Orientare profesională, o serie de întâlniri ale studenților cu practicieni din mediul de afaceri și instituțional din Regiunea NV cu care s-au încheiat acorduri de practică și au avut loc consultări în ceea ce privește adaptarea planurilor de învățământ de cerințele pieței prin introducerea unor module de curs agreeate de parteneri. În baza acestor consultări s-a identificat drept punct central organizarea unor Cursuri postuniversitare adaptate nevoilor unor instituții din regiune ( Ex. Centrul NATO a propus organizarea unor cursuri pe studii de securitate, cursuri unde angajații instituției s-ar putea perfecționa), iar o serie de antreprenori au propus un masterat pe Managementul informatizat al afacerii, urmând ca viitorii absolvenți ai acestor programe să poată fi angajați în aceste centre. UAO încearcă să răspundă mediului de afaceri și instituțional din regiune, dar întâmpină dificultăți în ceea ce privește resursa umană care să asigure suportul didactic și de cercetare pentru aceste programe de formare. La nivel strategic, pe termen mediu, se urmărește creșterea numărului de cadre didactice la nivel de universitate, astfel putând răspunde și cerințelor pieței în ceea ce privește dezvoltarea de noi programe de studiu. Totuși, un risc în dezvoltarea de noi programe de studiu este scăderea numărului de studenți la nivel regional pe fondul situației financiare precare a majorității locuitorilor din regiune, situație datorată crizei financiare care încă se resimte și nivelului scăzut de dezvoltare economică a regiunii.

Universitatea Agora din municipiul Oradea, dispune de patrimoniu propriu, în urma acreditării, conform legislației în vigoare. Astfel universitatea are un campus compact format din săli de curs și seminar, laboratoare, o bibliotecă, un club sportiv. În cadrul UAO funcționează Asociația Studenților Agora

UAO dispune de 29 persoane – personal didactic cu normă de bază; 12 persoane - personalul didactic care nu are normă de bază în universitate care provine, în majoritate, din învățământul superior de stat sau din instituții de cercetare științifică, 7 persoane - personal administrativ și de întreținere. Având în vedere implementarea unor proiecte cu finanțare europeană, proiecte care vizează cursuri de perfecționare și calificare, UAO are în vedere angajarea de personal calificat în acest sens.

## **II. Misiunea și obiectivele universității ( Ce încearcă instituția să facă?)**

### **2.1. Misiune și obiective**

Fiind o universitate tânără, centrată pe educație în domeniul științelor sociale, UAO își asumă misiunea să transmită studenților săi spiritul „Agorei” ( spirit bazat pe valorile democrației și umanismului trans-disciplinar), spirit pe care absolvenții, la rândul lor, să-l propage mai departe în societate. Pornind de la acumulările prezente și valorificarea potențialului intern, cu deschidere spre colaborări externe, Universitatea Agora își propune ca, într-un timp rezonabil, să adauge valori noi cunoașterii umane, prin promovarea și încurajarea cercetării, tinzând în viitor spre o misiune de educație și cercetare științifică, astfel încât să devină recunoscută în mediul academic românesc și european ca un model eficient al accesului la succes într-o societate dinamică.

Considerăm că UAO este parte a comunității academice europene, împărtășind valorile culturale, morale, științifice și educaționale ale acesteia. UAO participă activ la Procesul Bologna, concretizându-și vocația europeană prin convergența curriculară, tematica cercetării științifice și deschiderea către colaborări academice. UAO respectă principiile înscrise în „Declarația Universală a Drepturilor Omului”, împărtășește „The Magna Charta of European Universities” (1988), „The Lima Declaration on Academic Freedom and Autonomy of Institution of Higher Education” (1988). UAO manifestă o atitudine de responsabilitate publică cu privire la calitatea educației furnizate, performanța cercetării științifice și serviciile furnizate comunității. Astfel se pune un accent deosebit pe modalitatea în care răspunde la cerințele pieței muncii, contribuind astfel la dezvoltarea coeziunii sociale prin sporirea angajabilității (capacității de inserție) a absolvenților pe o piață a muncii extrem de dinamică și în contextul crizei economice și financiare resimțite încă.

În vederea îndeplinirii misiunii sale, UAO urmărește, cu prioritate, conform Cartei universitare ( Anexa 2):

(1) Fiind o universitate centrată pe educație, urmărește:

- a) practicarea unor metode și mijloace de predare-învățare moderne, bazate pe implementarea în activitatea didactică a tehnologiei e-learning la toate programele de studii universitare și programele de studii postuniversitare de formare și dezvoltare profesională continuă și la toate formele de învățământ;
- b) identificarea clară a obiectivelor programelor de studii universitare și postuniversitare, precum și evaluarea corectă a costurilor în raport cu beneficiile;
- c) crearea unei culturi academice „Agora”, bazată pe democrație, trans-disciplinaritate, deschidere spre nou și spre exterior, care să contribuie la eforturile comunității de ridicare a nivelului de cultură și civilizație a poporului român;
- d) furnizarea către comunitate a unor specialiști cu înaltă ținută profesională, morală și civică; recunoașterea calității serviciilor educaționale oferite pe plan local și regional.

(2) Optimizarea activității de cercetare-dezvoltare-inovare, prin:

- a) stabilirea unei strategii de cercetare științifică fundamentală și aplicativă în domeniile economic, juridic și social, desfășurată în colaborare cu alte universități și institute de cercetare din țară și din străinătate, orientată spre susținerea dezvoltării economice, sociale și culturale;
- b) diseminarea și valorificarea rezultatelor cercetării prin publicații, workshop-uri exploratorii, conferințe și constituirea de rețele de cercetare cu participanți interni și externi.

(3) Consolidarea și extinderea relațiilor cu mediul extern, atât cel științific, cât și economic și social prin:

a) consolidarea și dezvoltarea unei culturi instituționale și manageriale responsabile, care să valorifice punctele tari acumulate, să fructifice oportunitățile și să vegheze mereu la managementul eficient al riscurilor;

b) crearea unei culturi a calității cu tendința către excelență în educație și eficiență în cercetare-dezvoltare, evaluarea și monitorizarea informatizată a calității și luarea la timp a măsurilor care pot duce la optimizarea acesteia.

Obiectivele UAO pentru realizarea misiunii sale au în vedere:

- *Orientarea spre rezultate*, astfel că universitatea și-a stabilit obiective tangibile, pe termen scurt, mediu și lung, precum și strategii realiste pe baza resurselor corespunzătoare. UAO urmărește evaluarea sistematică a realizării obiectivelor, pe bază de indicatori. Orientarea spre rezultate a UAO are în vedere corelarea activității de cercetare științifică cu nevoile și interesele societății;

- *Acentul pe calitate* – îmbunătățirea condițiilor pentru activitățile de educație și cercetare;

- *Structură flexibilă* – UAO are o singură facultate ceea ce conduce la o optimizare funcțională;

- *Diversitate, inițiativă și responsabilitate* – toate procedurile și regulamentele din universitate sunt aprobate democratic, implicarea beneficiarilor în structurile consultative și decizionale, stimularea inițiativei în ceea ce privește atragerea de fonduri prin implicare în activități de cercetare, deschiderea instituțională prin parteneriate și proiecte de cercetare;

- *Apropierea de comunitatea locală* – parteneriate cu autoritățile locale, parteneriate cu reprezentanți ai mediului socio-economic, toate acestea având drept efect îmbunătățirea inserției profesionale a absolvenților pe piața muncii;

- *Vizibilitate și imagine* – consolidarea brandului Agora și totodată creșterea vizibilității internaționale prin: participarea personalului didactic și a studenților la programe academice europene în domeniul educațional, menținerea și extinderea afilierii la organisme internaționale, promovarea dialogului intercultural;

- *Cultivarea valorilor morale și dezvoltarea spiritului de competiție* – dezvoltarea de proiecte care să dezvolte spiritul civic și simțul etic și implicit stimularea voluntariatului;

- *Crearea unei culturi academice „AGORA”*.

## **2.2. Administrație, conducere și management**

Activitatea managerială la nivelul Universității Agora are în vedere:

- *strategia educațională, strategia cercetării științifice, strategia financiară, strategia în domeniul resurselor umane, strategia în domeniul resurselor materiale, strategia de imagine*: Universitatea Agora = Acces la succes! și *strategia managerială*- aceste aspecte fiind dezvoltate în varianta inițială a raportului de autoevaluare.

Autonomia de guvernare - deciziile în cadru UAO se iau la nivel de Consiliu de administrație, iar implementarea deciziilor se realizează la nivel de universitate - facultate ( UAO având o singură facultate).

Autonomia academic este reglementată prin Carta Universității și prin normele legale. În ceea ce privește promovarea unor programe de studiu, inițiativa aparține departamentului și facultății, aprobarea se realizează la nivelul Senatului universitar, iar acreditarea la nivel central (evaluare ARACIS și decizie MEC).

Conducerea administrativă este asigurată de către președintele consiliului de administrație care are în subordine irectorul administrativ. Deciziile legate de gestiune, patrimoniu, investiții se iau la nivelul consiliului de administrație, la inițiativa conducerii universității.

În ceea ce privește autonomia financiară președintele consiliului de administrație este ordonatorul de credite și ia decizii legate de operațiunile financiare.

Cu referire la autonomia legată de resursele umane, scoaterea posturilor la concurs este propusă de departamente, avizată de Consiliul facultății și de Consiliul de administrație și aprobată de Senat.

Planul strategic și planurile operaționale anuale sunt elaborate de către colective constituite la nivelul senatului universitar. Acestea cuprind liniile strategice generale de dezvoltare a universității și

integrare a acestora ca instituție, dar și a fiecărui program de studiu în parte în Spațiul European al Învățământului Superior și sunt aduse la cunoștința tuturor membrilor comunității academice, urmărindu-se aplicarea lor cu ajutorul mecanismelor și procedurilor stabilite de cartă universitară și de celelalte reglementări interne aprobate de senatul universitar.

Planul este corelat cu rolul învățământului superior românesc, cu necesitățile societății noastre în etapa actuală și cu misiunea UAO, bazându-se pe rezultatele obținute până în prezent, fiind structurat după obiective strategice proprii. (Anexa 22 - Planul strategic al universității 2014-2019)

### **2.3. Politica de personal la nivel de universitate**

Politica de personal este unul dintre instrumentele strategice pentru îndeplinirea obiectivelor UAO. Universitatea Agora are standarde proprii de recrutare a personalului didactic, în conformitate cu prevederile legale și metodologia aprobată de Senat. Cadrele didactice din universitate sunt angajate pe bază de contracte înregistrate, în conformitate cu legislația muncii din România.

Universitatea dispune de politici privind dezvoltarea resurselor umane, care vizează pregătirea/formarea continuă și promovarea personalului, evaluarea competențelor didactice și de cercetare, relația cu studenții, implicarea în programe de cercetare și în desfășurarea evenimentelor din mediul academic național și internațional.

Având în vedere finanțarea proprie, universitatea nu-și permite susținerea constantă a mobilității cadrelor didactice în vederea dezvoltării resursei umane existente și totodată se caută soluții în vederea asigurării finanțării pentru mărirea numărului de personal didactic calificat și performant.

### **2.4. Politica universității de asigurare a calității**

Asigurarea și îmbunătățirea calității se bazează pe monitorizări, evaluări interne și externe. Pe baza feedback-ului obținut, Compartimentul de asigurare a Calității propune conducerii UAO planuri de acțiune destinate atingerii obiectivelor și îmbunătățirii calității educației.

UAO realizează politica de asigurare a calității conform standardelor ARACIS și urmărește să-și compatibilizeze sistemul de management al calității cu ESG. (Anexa nr. 23)

### **2.5. Învățământ, cercetare și servicii către societate**

Cadrele didactice din cadrul UAO sunt dedicate în proporție de aproximativ 80% activității didactice propriu-zise, 10% cercetării și 10% activităților de pregătire în interesul învățământului, inclusiv servicii către societate. Evoluția către o situație optimă, care din punctual nostrum de vedere trebuie să vizeze un echilibru între cele trei priorități descrise, implică o preocupare mai intensă în ceea ce privește component cercetare. Se constată interesul destul de diminuat al cadrelor didactice către activitatea de cercetare. Deși UAO a avut și are proiecte în derulare, nu toate cadrele didactice doresc să se implice în activitatea de cercetare.

Principalele servicii pe care UAO le oferă către societate sunt:

- Organizarea unor programe de formare, mastere sau cursuri postuniversitare;
- Consiliere pentru persoanele în căutarea unui loc de muncă.
- Dezvoltarea de proiecte comune, adresate comunității ( conferințe, întâlniri de lucru etc)

### **2.6. Priorități academice și de cercetare. Obiective în relația cu societatea**

La nivelul UAO principalele priorități academice și de cercetare, strategice, au în vedere:

- dezvoltarea mobilității cadrelor didactice și a studenților prin programul ERASMUS; Din acest an UAO a primit Carta ERASMUS.
- atragerea de studenți străini
- participarea cadrelor didactice la activități științifice naționale și internaționale. Invocând aspectul financiar, cadrele didactice nu participă în proporție ridicată la manifestările științifice internaționale.
- modernizare/corelarea programelor de studii cu cerințele actuale ale pieței muncii regionale, naționale și chiar europene pe termen lung, cu contribuția angajatorilor. UAO a inițiat consultări cu mediul economic în acest sens.

- atragerea de burse și alte forme de suport financiar pentru studenții. La acest moment UAO are studenți finanțati sub formă de burse de către agenți economici, studenți care efectuează stagii de practică la agenții economici respectivi, iar la finalul studiilor vor fi angajați
- crearea unor colective de cercetare cu implicarea cât mai multor cadre didactice
- constituirea unei Școli Doctorale. Un cadru didactic al UAO este conducător de doctorat din acest an.
- stimularea membrilor comunității academice pentru atragerea de fonduri
- dezvoltarea infrastructurii destinate cercetării
- implementarea educației centrate pe student prin crearea de facilități acordate studenților și evaluarea periodică a gradului de satisfacție a studenților și absolvenților. Se constată faptul că absolvenții programelor de licență se îndreaptă către programele de masterat puse la dispoziție de către UAO în ultimul an, dar există cerință din partea absolvenților în dezvoltarea altor programe de masterat care să le satisfacă cerințele. Din punct de vedere al aspectelor sociale, se urmărește identificarea unor soluții privind asigurarea unei mese pentru studenți în cadrul campusului. Totodată se remarcă dorința studenților de a se pune accentual în activitatea de predare pe aspect practice în ponderea cea mai mare. UAO are în vedere, prin intermediul celor trei proiecte POSDRU aprobate din acest an, introducerea de stagii de practică pentru fiecare an de studiu.
- menținerea și dezvoltarea relațiilor și parteneriatelor internaționale.

Obiectivele UAO în relația cu societatea sunt: promovarea voluntariatului, stimularea dialogului la nivelul comunității, promovarea imaginii UAO. În acest sens mediul economic reprezintă un partener important pentru organizarea de activități, în primul rând pentru dezvoltarea de parteneriate în vederea atragerii de fonduri de investiții. Astfel UAO are parteneriate în proiecte POSDRU ( granturi și strategice) cu instituții și fundații din Regiunea NV, dar și din alte regiuni.

### **2.7. Strategia universității – motivație**

La nivelul UAO strategia universității se bazează pe:

- În plan academic dezvoltarea unor programe de studii care să vină în întâmpinarea cerințelor mediului economic și instituțional, dar și la solicitarea absolvenților de programe de licență din cadrul UAO;
- În domeniul cercetării – dezvoltarea activității de cercetare a cadrelor didactice și a studenților pentru evoluția de la o universitate centrată pe educație la o universitate centrată pe educație și cercetare și pentru creșterea nivelului de performanță
- Servicii pentru studenți – îmbunătățirea condițiilor sociale în vederea atragerii de studenți, consilierea studenților pentru integrarea mai ușoară pe piața muncii, implicarea studenților în cercetare în vederea angajării în cadrul UAO.
- În plan administrativ – dezvoltarea bazei materiale în vederea îmbunătățirii condițiilor și atragerii de studenți
- Internaționalizarea – mobilitatea studenților și a cadrelor didactice în vederea dezvoltării personale și profesionale în beneficiul instituției pentru creșterea prestigiului și atragerii de studenți străini.

## **III. CONDUCEREA ȘI ACTIVITĂȚILE UAO ( Cum încearcă universitatea să acționeze?)**

### **3.1. Conducerea și managementul UAO**

Curriculum pentru fiecare program de studiu este propus de șeful de departament, avizat în Consiliul Facultății și aprobat de Senat. Cadrele didactice au autonomie în predare, fiind obligate să parcurgă tematica stabilită în fișa disciplinei pentru fiecare curs. Directorul de departament pot să verifice respectarea curriculei. Cadrele didactice au autonomie asupra modului de predare și de evaluare a cunoștințelor studenților.

Strategia de cercetare a universității este adoptată în senat și face parte integrantă din planurile multianuale și operaționale anuale propuse de consiliul facultății. UAO sprijină inițiativele individuale și colective, prin promovarea și girarea proiectelor de cercetare conforme cu strategia de cercetare a instituției. Politica de cercetare este încredințată Consiliului cercetării din cadrul UAO care întocmește u

n plan intern de cercetare, propune programe și competiții de cercetare internă, pe care le și gestionează.

Finanțarea se face la nivel de universitate, iar președintele consiliului de administrație este unicul ordonator de credite din instituție. Legalitatea cheltuielilor este verificată de către compartimentul financiar-contabil.

Recrutarea și promovarea personalului didactic este propusă la nivel de departament, avizată de Consiliul Facultății și aprobată de Senat. Recrutarea și promovarea personalului administrativ se realizează prin concurs/examen.

Selectarea studenților la toate programele de studiu, pentru locurile cu taxă, se face pe baza mediei obținute la bacalaureat, în limita locurilor disponibile. UAO acordă Burse Agora, iar selectarea studenților pentru aceste locuri se face pe bază de concurs de admitere, iar stabilirea modalității de desfășurare a examenului de admitere se face de către Senat.

Universitatea prin intermediul rectorului stabilește organizarea unor servicii către societate. Asociația de studenților poate să organizeze diferite acțiuni aprobate de Consiliul facultății.

*Studenții participă efectiv la procesul de luare a deciziilor.* Reprezentanții studenților sunt membri în Consiliul facultății și în Senat. Începând cu acest an universitar și alți parteneri sunt invitați ca membri în Consiliul de administrație și în anumite comisii ( ex. în comisia de strategie și reform se regăsesc reprezentanți ai mediului de afaceri din regiune)

Conducerea UAO se preocupă de pregătirea și perfecționarea permanentă a personalului didactic.

Relațiile externe ale UAO au depășit granițele Europei, UAO devenind colaboratoare în derularea unor proiecte științifice cu Southeastern University din Lakeland, Florida, Statele Unite ale Americii, Facultatea de Business a acestei universități fiind și co-organizator al unor conferințe organizate de către Universitatea Agora. De asemenea, dimensiunea internațională a instituției este confirmată și de aprecierea și recunoașterea de care se bucură din partea a numeroase personalități științifice din străinătate, care ne-au vizitat, au susținut conferințe, ne-au invitat să participăm la evenimente organizate în țările lor de origine, ori au acceptat să facă parte din comitele științifice ale revistelor publicate de noi. <http://univagora.ro/ro/parteneri/relatii-internationale/>

Procesul de internaționalizare a universității constă în : dezvoltarea de acorduri instituționale de colaborare externă pentru accentuarea vizibilității europene a universității printr-o strategie coerentă; consolidarea și extinderea relațiilor academice cu instituții similare din America, Asia, Africa și America de Sud; participarea la programele de cooperare europeană și euro-atlantică; realizarea unor acorduri de prietenie cu alte universități, organizarea de conderințe internaționale cu participarea reprezentanților de la universități partenere, multiplicarea numărului de acorduri ERASMUS și dinamizarea mobilităților; organizarea de schimburi de bune practici cu universități naționale și internaționale performante în activitatea de relații internaționale.

Astfel, instituția noastră își aduce contribuția la dezvoltarea mobilității și coeziunii în Europa (în conformitate cu liniile directoare ale procesului Bologna și strategiei Lisabona), la promovarea dialogului intercultural și la potențarea valorilor culturii și civilizației românești în contextul societății globalizate și a unității în diversitate.

Statistic, în ultimii 2 ani, s-a înregistrat o intensificare a relațiilor internaționale ceea ce demonstrează calibrarea eforturilor și acțiuni cu caracter sinergic. Astfel, a crescut numărul de acorduri instituționale, UAO încheind acorduri de colaborare cu universități din China, India, SUA.

UAO elaborează și implementează o strategie coerentă de colaborare externă, vizând integrarea în spațiul european al învățământului superior și al cercetării științifice, precum și creșterea performanțelor academice ale universității prin deschiderea constantă către valorile educaționale, științifice, culturale și morale mondiale. În acest scop, participarea la programele internaționale cadru – Jean Monnet, ERASMUS, Leonardo da Vinci- constituie o prioritate.

Recunoașterea la nivel internațional a prestigiului cadrelor didactice ale Universității Agora, implicit, a brandului instituțional, s-a materializat și în faptul că UAO are două cadre didactice profesori Jean Monnet, iar o serie de profesori din cadrul UAO au fost invitații la universități partenere în calitate de Visiting Professor. Totodată UAO are cadre didactice cu doctorat în străinătate.

### **3.2. Analiza abordărilor educaționale și de cercetare și analiza modului de concepere a programelor educaționale și organizării activităților de cercetare**

Abordările educaționale se caracterizează prin :

- poziționare proactivă: anticiparea tendințelor și interogarea mediului economic;
- elaborarea unor programe de studii inter/multi și trans- disciplinare;
- stimularea utilizării platformei *e-learning* (Moodle) pentru toate programele de studiu;
- educația centrată pe student: mutarea accentului pe învățare, responsabilizarea studenților (cum să învețe), parcursuri personalizate (prin cursuri opționale).

Abordările din domeniul cercetării au avut în vedere:

- inițierea de proiecte de cercetare transversale: cercetare multi și inter-disciplinară, bazată pe un plan intern de cercetare;
- poziționare proactivă: monitorizarea competițiilor de cercetare naționale și europene;
- formule inovative de colaborare și parteneriat cu mediul economic: asocierea flexibilă în structuri/grupuri de interes economic;
- stimularea antreprenoriatului: startup-uri, spinoff-uri și joint venture-uri (indirect).

În ceea ce privește analiza modului de concepere a programelor educaționale și organizării activităților de cercetare, design-ul curricular a răspuns, în cele mai multe cazuri, la cerințele și restricțiile pre-existente precum constrângeri / reguli ARACIS.

### **3.3. Activități conexe celor academice. Activități support pentru studenți**

**Programele de formare continuă** reprezintă o altă componentă importantă a activității UAO.

Documentele programatice ale UAO stabilesc ca strategie de dezvoltare atenția acordată studenților, transformarea lor în actori activi ai actului de predare / învățare/cercetare, crearea unui climat pre-profesional în interiorul universității, ca prim pas către o inserție socio-profesională adecvată cerințelor pieții muncii.

UAO oferă 20 de Burse Agora pentru fiecare program de studiu, iar din acest an universitar există studenți din cadrul UAO care primesc burse acordate de către partenerii din mediul socio-economic. Există un fond de burse sociale pentru studenții cu posibilități materiale reduse. Bursele se acordă în conformitate cu prevederile *Regulamentului privind acordarea burselor* .

- **Transport:** studenții beneficiază de reduceri la mijloacele de transport în comun din fondurile alocate de MECTS (Ordinul 3666/2012 - Codul Studentului).

- **Evenimente cultural-sportive:** studenții beneficiază de reduceri de tarife la evenimentele culturale și sportive organizate de instituțiile publice (Ordinul 3666/2012 - Codul Studentului).

- **Practică:** UAO, în parteneriat cu reprezentanții mediului socio-economic, oferă posibilitatea derulării unor stagii de practică complementare prin intermediul proiectelor POSDRU pe linie studențiască. ( ex. Proiectul STAPROS ID 60152), stagii în urma cărora studenții au primit subvenții.

- **Schimburi de experiență și mobilități:** se încurajează participarea studenților la schimburi de experiență prin intermediul proiectelor derulate la nivel național și internațional. Din acest an există posibilitatea mobilității studențești prin programul ERASMUS.

- **Consiliere și orientare profesională:** UAO, prin intermediul CICOC, oferă studenților servicii gratuite de consiliere, orientare în carieră și de facilitare și monitorizare a inserției pe piața muncii.

**Servicii oferite de studenți pentru studenți**



- **Reprezentare democratică:** în conformitate cu prevederile legale, reprezentanții studenților, aleși prin vot universal, direct, egal și secret, reprezintă 25% din numărul membrilor Senatului Universității, respectiv din numărul membrilor din Consiliul facultății. Studenții sunt reprezentați în toate structurile cu rol decizional și consultativ în care se iau în discuție probleme care îi privesc în mod direct.
- Prin intermediul Asociației studenților au loc o serie de activități științifice și cultural artistice.

### **3.4. Activitatea de finanțare**

Activitatea economico-financiară a Universității Agora din municipiul Oradea are la bază Bugetul de venituri și cheltuieli propriu aprobat de Consiliul de administrației al universității prin președintele acestuia.

Universitatea Agora din municipiul Oradea, fiind instituție de învățământ superior privată, are în componența bugetului de venituri și cheltuieli, la capitolul venituri, următoarele categorii:

- venituri obținute din activitatea de bază aici intrând veniturile din taxele de școlarizare
- venituri proprii din donații și sponsorizări;
- venituri din proiecte cu finanțare din fonduri externe nerambursabile;
- venituri din activitatea de cercetare științifică, proiectare și consultanță și expertiză;
- alte venituri ( venituri din chirii, venituri din dobânzi etc)

La capitolul cheltuieli, în bugetul de venituri și cheltuieli al Universității Agora din municipiul Oradea se regăsesc următoarele categorii de cheltuieli:

- cheltuieli cu activitatea de bază aici intrând cheltuielile cu salariile, cheltuielile cu asigurările sociale, cheltuieli cu deplasările personalului și ale studenților, cheltuieli cu serviciile executate de terți, cheltuieli cu materiale consumabile, cheltuieli cu burse ( universitatea agora oferă pentru fiecare program de studiu burse de studiu numite “ burse Agora”);
- cheltuieli pentru activitatea de cercetare științifică, proiectare,consultanță și expertiză;
- cheltuieli cu întreținerea și dezvoltarea bazei materiale etc.

Conducerea Universității Agora din municipiul Oradea a făcut investiții pentru baza materială a universității, extinzând spațiile destinate sălilor de curs și seminar, iar în prezent sunt destinate fonduri pentru investiții în renovarea și modernizarea bibliotecii universității și a bazei sportive din incinta universității.

Pentru anul financiar 2013 , conform bugetului de venituri și cheltuieli ( Anexa nr.19), ponderea cea mai mare a veniturilor o au veniturile din taxele de școlarizare, iar în ceea ce privesc cheltuielile, la nivelul anului 2013, ponderea cea mai mare o au cheltuielile cu salariile și cele privind bursele.

La nivelul compartimentului financiar- contabil au fost întocmite bugete de venituri și cheltuieli care au în vedere previziunile financiare până la nivelul anului 2016. ( Anexa nr. 20). În bugetele de venituri și cheltuieli previzionate sunt prevăzute venituri din proiecte cu finanțare din fonduri externe nerambursabile, Universitatea Agora depunând în anul 2013 un număr de 7 proiecte, în calitate de solicitant, în parteneriat cu alte universități sau instituții, o parte dintre aceste trecând de prima fază de evaluare.

## **IV. POLITICI ȘI PRACTICI DE FUNCȚIONARE A CALITĂȚII ( De unde știe instituția că funcționează?)**

Asigurarea calității nu comportă doar o condiționare internă, ci și constrângeri externe, legate de cadrul reglementar, de contextul financiar și, în primul rând, de așteptările beneficiarilor direcți și indirecti, ale societății în general.

Luând în considerare cerințele ce decurg din viziunea și misiunea sa și în baza politicii referitoare la calitate, Universitatea AGORA din municipiul Oradea dezvoltă și își perfecționează propriul sistem de asigurare a calității serviciilor educaționale și de cercetare științifică.

Sistemul de asigurare a calității serviciilor educaționale este centrat pe rezultatele învățării, exprimate în termeni de cunoștințe, competențe profesionale, valori și atitudini, obținute prin parcurgerea unui nivel de învățământ (licență, masterat), respectiv a unui program de studiu.

În structura universității s-a constituit *Comisia de audit intern al calității* la nivel de universitate și „Compartimentul de asigurare a calității” la nivel de facultate, care funcționează pe baza strategiei și regulamentului elaborate și aprobate de senatul universitar.

Directorul de calitate și membrii Comisiei de Etică și Asigurare a Calității întrețin un permanent schimb de experiență cu responsabilii unor comisii similare din țară și de la universitățile partenere din străinătate și participă la toate seminariile de informare organizate de ARACIS.

UAO realizează politica de asigurare a calității conform standardelor ARACIS și urmărește să-și compatibilizeze sistemul de management al calității cu ESG. ( Anexa nr. 23)

#### **Asigurarea calității programelor de studii**

Programele de studii ale Universității se concretizează prin:

- planul de învățământ, care include toate disciplinele ce contribuie la obținerea unei calificări universitare, repartizate succesiv pe ani de studiu și cu ponderi exprimate în credite de studiu ECTS;
- programe analitice și fișe ale disciplinelor.

Calitatea programelor de studii se asigură:

- la acreditare: prin proiectare (în sarcina responsabilului programului de studii), avizare în Consiliul facultății care îl organizează și în CEAC, care îl și propune spre aprobare Senatului UCv, și acreditare de către ARACIS;
- prin monitorizare: realizată de responsabil și de Consiliul Calității;
- evaluarea internă: realizată de către CEAC;
- evaluare de către beneficiari: studenți
- reacreditarea: de către ARACIS.

#### **Asigurarea calității în activitatea de cercetare științifică**

Evaluarea și asigurarea calității în activitatea de cercetare științifică se realizează prin:

- colectarea de date, sugestii și opinii de la grupurile de cercetare proprii;
- organizarea unor întâlniri periodice cu coordonatorii de programe de cercetare și cu reprezentanți ai partenerilor din mediul socio-economic;

Nu există încă un sistem integrat de monitorizare și gestionare unitară a activității de cercetare

#### **Asigurarea calității resursei umane**

**Posturile didactice** sunt scoase la concurs conform *Regulamentului privind Ocuparea Posturilor Didactice*. Încadrarea se face în baza unui contract de muncă individual, care stipulează drepturile și obligațiile angajatului și angajatorului. Universitatea o atenție deosebită limitării sarcinilor didactice la maximum două norme didactice, în vederea asigurării calității prestației cadrelor didactice. De asemenea, este implementat un sistem de evaluare a cadrelor didactice compus din: evaluarea de către studenți, autoevaluarea, evaluarea colegială și cea ierarhică .

Încadrarea cu **personal administrativ** se face în funcție de necesitățile incubate de procesul didactic în sine și de situația financiară a universității. Personalul administrativ este evaluat anual, conform cerințelor specificate în fișa postului.

#### **Asigurarea calității vieții studenților**

Începând cu procesul admiterii, continuând cu activitățile educaționale pe diferite cicluri (licență, master) și cu cele de transmitere de cunoștințe de specialitate de-a lungul întregii vieți, Universitatea dezvoltă un parteneriat funcțional cu studentul. Studenții sunt parteneri în întreprinderea comună a formării de specialiști competitivi. Opinia studenților, individuală sau exprimată de reprezentanții lor, autorizați prin procesul democratic.

#### **Implementarea ESG (Anexa 23)**

Politica UAO în domeniul calității este concordantă cu cerințele ESG.

Dintre liniile directoare din secțiunea „Politica și procedurile de asigurare a calității” a ESG, UAO a urmărit cu prioritate definirea responsabilităților entităților sale funcționale, poziționarea relativă între educație și cercetare și implicarea mai puternică a studenților în asigurarea calității. UAO le atribuie studenților, în calitate de beneficiari interni, un rol important în elaborarea și implementarea deciziilor, rol pe care să îl mențină și după absolvire, ca beneficiari externi prin intermediul asociațiilor de absolvenți și împreună cu alți actori ai mediului socio-economic.

În materie de asigurare a calității corpului profesoral (din ESG), UAO este condiționată de reglementările specifice învățământului superior și de legislația națională .

## **V. MANAGEMENTUL STRATEGIC SI CAPACITATEA DE SCHIMBARE ( Ce schimbari face institutia in vederea imbunatatirii)**

**Capacitatea de schimbare** reprezintă o caracteristică esențială a managementului strategic al oricărei instituții, inclusive a UAO. Instituția răspunde la cererile beneficiarilor cu prioritate în domeniile de competență și de interes. Cererile beneficiarilor sunt evaluate pragmatic, din perspectiva realismului obiectivelor și necesarului de resurse. UAO urmărește și reacționează la acele **amenințări** considerate **vitale pentru atingerea obiectivelor** sale: scăderea numărului de studenți potențiali, poziția în ierarhia universităților din România și din străinătate, personal insuficient, problemele legate de fondurile nerambursabile, afectarea imaginii UAO, etc.

UAO anticipează așteptările beneficiarilor în materie de formare profesională în vederea calibrării programelor de studii, de formare și de cercetare

**Implicarea reprezentanților mediului extern în managementul strategic al UAO** este *nemijlocită și directă*: mediul socio-economic are un reprezentant în *Comisia de strategie și reformă* care poate să intervină în managementul strategic.

Autonomia financiară a permis finanțarea investițiilor în curs și formularea de priorități strategice, pentru care se caută resurse. În finanțarea educației, autonomia financiară are drept prioritate calitatea actului educațional cu efecte directe asupra studentului.

Autonomia academică a facilitat măsuri de suspendare a unor programe de studii nerentabile economic sau insuficient de performante.

Autonomia de inițiativă a permis implicarea în proiecte, dezvoltarea de parteneriate și participarea la competiții în domeniul educației și cercetării conform cu propriile priorități.

Asumarea unui **rol proactiv în educație-formare și cercetare** se realizează prin monitorizarea tendințelor pieței muncii și dezvoltarea de răspunsuri cu cel puțin un ciclu de studii înaintea materializării acestora. Procesul de educație și de formare profesională, pe lângă funcția formativă, inovativă și de transmitere a valorilor științifice și culturale, are drept scop și dezvoltarea funcției de mobilitate ocupațională. În acest sens, sunt promovate programe de studii și de formare flexibile, generatoare de competențe și abilități, în acord cu Cadrul Național al Calificărilor, cu Cadrul European al Calificărilor și cu standardele de calitate în vigoare;

UAO vizează să ofere **servicii inovative pentru beneficiari**, în materie de:

- **Educație** prin programe personalizate conforme cu cerințele agenților economici și în colaborare cu aceștia și prin cursuri individualizate pentru valorificarea atuurilor beneficiarilor, în acord cu principiul educației centrate pe student;
- **Cercetare** prin dezvoltarea de programe de cercetare; proiecte de cercetare care utilizează infrastructura partenerilor agenți economici; intermedierea de parteneriate între agenți economici și participarea la acestea.

Asumarea unui **rol activ în educarea beneficiarilor** se materializează prin cultivarea valorilor morale, simțului civic și spiritului etic; insuflarea și dezvoltarea voluntariatului; dezvoltarea spiritului de competiție, cerință specifică globalizării; dezvoltarea spiritului democratic (dezbateri, adoptarea democratică a deciziilor, etc.).

Adoptarea unei atitudini/poziții active de **cooperare multiculturală și internaționalizare** este realizată prin promovarea de inițiative de formare și colaborare cu adresabilitate națională și europeană.

## CONCLUZII

Întreaga strategie a UAO este fundamentată printr-o evaluare obiectivă a stării actuale în care se identifică detașat și obiectiv, competențele și capacitățile organizației, cunoștințele și acțiunile care susțin existența universității dar și aspectele nefavorabile, punctele slabe, neîmplinirile, slăbiciunile, care împiedică schimbarea și dezvoltarea instituțională.

În contextual național actual marcat de criza financiară, instabilitate social și declin al pieței muncii rezultatele obținute ne dau încredere și ne motivează să continuăm eforturile de a ne îmbunătăți continuu. În acest scop, încercăm ne evaluăm realist slăbiciunile și să găsim soluții în rezolvarea lor. În același timp căutăm să evidențiem punctele noastre forte, pentru a le întări și valorifica prin transformarea lor într-un avantaj competitiv.

Punctele slabe, punctelor forte, dar și acțiunile pe care UAO înțelege să le întreprindă, poate fi rezumate astfel:

PUNCTE FORTE	CONSOLIDARE
Activitate de cercetare în dezvoltare în cadrul universității prin centrele de cercetare pe care le are UAO; activitate de cercetare prin două module Jean Monnet. Acest aspect este un punct forte pentru universitate având în vedere faptul că UAO este o universitate centrată pe educație	Menținerea și dezvoltarea activității de cercetare și implicarea mai multor cadre didactice în activitatea de cercetare, precum și a mediului de afaceri – Parteneriate de cercetare
Rezultatele cercetării sunt valorificate prin publicarea în revistele universității ( reviste cotate ISI -, <i>International Journal of Computers, Communication and Control</i> ” și reviste cotate BDI)	Menținerea acestor publicații la un nivel de performanță ridicat prin calitatea comunicărilor științifice publicate și prin contribuția științifică a unor personalități de prestigiu național și internațional. Cotarea ISI a revistelor care sunt cotate doar BDI.
Organizarea de conferințe internaționale cu participarea unor personalități de elită din domeniul educației și cercetării (de exemplu, Conferința Internațională de Calculatoare, Comunicații și Control, ICCCC).	Realizarea acestor conferințe anual și atragerea cât mai multor participanți din străinătate.
Universitatea este ACREDITATĂ instituțional de către ARACIS din 20.12.2010, acreditare legiferată prin Legea nr. 59/2012, ca instituție de învățământ superior, persoană juridică de drept privat și de utilitate publică, parte a sistemului național de învățământ superior.	Respectarea legislației în vigoare și a normelor ARACIS pe toată perioada de monitorizare de după acreditare
UAO are aprobate, începând cu acest an, 5 proiecte cu finanțare europeană, proiecte POSDRU cu ajutorul cărora se urmărește consolidarea și diversificarea activității de cercetare prin salarizare suplimentară și dotări tehnice. Suma finanțată totală fiind de 9151228,06 lei	Implicarea resursei umane din universitate în derularea și implementarea acestor proiecte pe perioade cât mai lungi
UAO are relații de colaborare cu universități/instituții academice din străinătate: Italia; Ungaria, Grecia, Spania, Franța, Serbia, Malta, Muntenegru, Tunisia, SUA și China.	Menținerea, consolidarea și diversificarea relațiilor și parteneriatelor cu insyituții și universități din străinătate
Existența și utilizarea curentă a unei platforme de	Utilizarea platformei de către cât mai multe cadre

e-learning funcționale <a href="http://moddle.univagora.ro">http://moddle.univagora.ro</a>	didactice, aspect care vine în sprijinul activității de predare și consolidează relației profesor - student și student-profesor. În vederea consolidării se urmărește implementarea unui proiect care să vizeze practicile de utilizare a platformelor e-learning
Colaborarea cu autoritățile locale, regionale și naționale, cu mediul socio-economic și cultural Acorduri bilaterale de cooperare internațională. Carta Erasmus	Menținerea și diversificarea colaborării cu mediul socio—economic și dezvoltarea acordurilor bilaterale internaționale. Inițierea și dezvoltarea mobilității cadrelor didactice și mobilitatea studenților prin programul Erasmus
MBA în colaborare cu o universitate americană <a href="http://univagora.ro/en/partners/mba/">http://univagora.ro/en/partners/mba/</a>	Dezvoltarea acestui parteneriat prin atragerea de studenții interesați
<b>PUNCTE SLABE</b>	<b>MĂSURI DE CONTRACARARE</b>
Lipsa unor spații de cazare proprii, ci doar convenții de cazare cu un cămin din oraș și un hotel din Băile Felix; lipsa cantinelor studențești sau a altor alternative în acest sens	Proiect discutat la nivel de Senat în baza propunerii studenților. Se are în vedere încheierea unui contract de catering pentru rezolvarea problemei legate de inexistența cantinei.
Suport financiar pentru politica de personal	Atragere de venituri din proiecte și salarizarea în raport de performanțe
Mobilitatea studenților și cadrelor didactice	Politică de personal bazată pe consolidarea competențelor în vederea creșterii vizibilității la nivel național și internațional Dezvoltarea competențelor lingvistice pentru studenți și cadre didactice prin cursuri de limbi străine
Resursă umană cu responsabilități multiple datorită numărului de personal redus	Angajare de personal în funcție de necesitățile universității și depistarea unor surse de finanțare în vederea salarizării acestora
Rețineri în asumarea de responsabilități informale	Stimulare prin proiecte interne și diseminare rezultate Stimularea colaborărilor la proiecte și competiții Implicarea resursei umane din universitate în echipe mixte de lucru ( ex. organizarea de evenimente interne)

Criza economică din ultimii ani ne-a confruntat cu vulnerabilități pe care le cunoșteam. Durata, amploarea și aportul unor factori exogeni necuantificabili le-au potențat și ne-au surprins. De aceea, am devenit mai precauți și mai determinați să adoptăm o atitudine proactivă, prin sporirea atenției, pentru a răspunde mai eficient atât la amenințări cât și la oportunități.

Corelând amenințările, în principal de tip financiar și social, și oportunitățile cu modul în care UAO intenționează să le trateze și condensând rezultatul într-o succesiune optimistă, am obținut:

<b>AMENINȚĂRI</b>	<b>CONTRACARARE</b>
În primii trei ani după acreditare, 2012-2015, universitatea va fi monitorizată de către ARACIS și MEN.	Îndeplinirea obiectivelor conform legislației în vigoare și dezvoltarea pe linie de educație și cercetare
Numărul de potențiali studenți este în scădere din diverse motive (nepromovarea examenului de bacalaureat, plecarea absolvenților de liceu în străinătate, scăderea natalității, numărul mare de universități din țară și din proximitate). Concurența neloială prin prezența filialelor unor universități expansive din România în județul Bihor: la Oradea, Marghita, Beiuș și Salonta.	Marketingul universitar revizuit, politică de promovare în toată regiunea. Facilități de natură educațională, socială, materială, culturală, pentru studenții universității care să contracareze concurența din regiune Metode alternative de predare, utilizarea platformei e-learning
Existența în Oradea a unei universități de stat, de mari dimensiuni, care beneficiază de locuri fără taxă, de la bugetul de stat, la specializări identice cu cele de la Universitatea Agora.	Promovarea Burselor Agora; parteneriate cu agenți economici care să ofere studenților burse de studiu; stagii de practică realiste și eficiente pentru studenți în vederea integrării mai ușoare pe piața muncii
<b>OPORTUNITĂȚI</b>	<b>VALORIFICARE</b>
Apariția posibilității de a solicita autorizare ARACIS pentru programele de studii la forma ID la specializările acreditate la forma IF: Drept, Management, Contabilitate.	Depunerea documentației în vederea acreditării unor programe de studii la forma ID ( se are în vedere programul de studiu Management)
Posibilitatea de a solicita autorizare ARACIS pentru programele de studii de master pe domeniul Contabilitate.	Depunerea documentației în vederea acreditării programului de studiu Auditul financiar-contabil prin consultare cu CECAR, aspect care vine în întâmpinarea cerințelor absolvenților de la programul de licență Contabilitate
Posibilitatea deschiderii de Școală Doctorală	În prezent un cadru didactic din universitate este conducător de doctorat urmărindu-se evoluția și altor cadre didactice în această direcție
Valorificarea inițiativei și creativității studenților și absolvenților	Participarea studenților la olimpiadele studentești și mobilități; angajarea absolvenților în cadrul universității; consilierea absolvenților în vederea dezvoltării antreprenoriatului

Rector  
Prof. univ. dr. Ioan Dzitac

Oradea  
28 aprilie 2014

