



**Școala Națională de Studii Politice și Administrative (SNSPA)**



## **Plan strategic al SNSPA**

**(2014-2018)**

**București**

**2014**

**Planul Strategic a SNSPA**

**1**



**CUPRINS**

Listă Abrevieri	... 3
1. Introducere	... 4
2. Viziunea și misiunea SNSPA	... 7
3. Valori și principii ce ghidează activitatea SNSPA	... 9
3. 1 Libertatea academică	...10
3. 2 Autonomia personală	...10
3. 3 Dreptatea și echitatea	...11
3. 4 Meritul	...11
3. 5 Profesionalismul	...11
3. 6 Onestitatea și corectitudinea intelectuală	...11
3. 7 Responsabilitatea profesională și socială	...12
3. 8 Respectul și toleranța	...12
3. 9 Bunăvoința și grija	...12
4. Poziționarea SNSPA pe piața universităților din România	...12
5. Obiective strategice	...17
5. 1 Dezvoltare instituțională	...17
5. 2 Cercetare	...18
5. 3 Internaționalizare	...19
5. 4 Relația cu studenții	...22
5. 5 Relația cu mediul socio-economic	...23



**LISTĂ ABREVIERI**

AUF	Agence Universitaire de la Francophonie
DAAD	Deutscher Akademischer Austausch Dienst
ENQA	European Association for Quality Assurance in Higher Education
ESMU	European Centre for Strategic Management of Universities
ESU	European Students' Union
EUA	European University Association
IAU	International Association of University
IIE	Institute of International Education
IREG	International Observatory on Academic Ranking and Excellence
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
SNSPA	Școala Națională de Studii Politice și Administrative
UNDP	United Nations Development Programme
UNESCO	United Nation Educational, Scientific and Cultural Organization
UNICEF	United Nations International Children's Emergency Fund
UNU	United Nations University
WCHE	UNESCO World Conference on Higher Education



### 1. INTRODUCERE

Orice discuție despre viitorul unei instituții de învățământ superior trebuie să plece de la înțelegerea profundă a misiunii și a rolului jucat de aceasta în spațiul social, economic, politic și cultural al lumii în care trăim. O universitate nu poate acționa în afara realităților obiective ale societății în care activează și nici nu poate influența aceste realități dacă nu înțelege dinamica propriei vecinătăți. Totodată, termenul „vecinătate” trebuie definit astfel încât să se poată identifica aria de acoperire, respectiv spațiul (regional, național, continental/european sau internațional/global) în care universitatea dorește și poate să activeze. Nu în ultimul rând, orizontul de așteptare al principalelor categorii de public aflate în interacțiune cu universitatea modelează, într-o formă sau alta, atât procesele interne, cât și rezultatele (*outcomes*) spațiului academic. De aici decurg și dificultățile pe care universitatea, de ieri sau de azi, le-a avut și le are în definirea misiunii sale și a rolului său.

Astăzi, mai mult ca oricând, universitatea este în situația de a face față unor provocări suplimentare. Astfel, universității i se cere (*a*) să promoveze excelența, dar aceasta în condițiile în care, concomitent, i se cere și să fie deschisă/accesibilă unui număr cât mai mare de tineri, (*b*) să fie performantă în cercetare, dar, de regulă, fără să se aloce și fondurile necesare pentru acest domeniu, (*c*) să formeze profesioniști care să fie integrați pe piața muncii, dar aceasta în condițiile în care în nici o țară din lume nu s-a ajuns în situația de a se estima, cu un grad de toleranță acceptabil, nevoia de formare academică pe termen mediu și lung, (*d*) să fie independentă și apolitică, în condițiile în care statul intervine constant, prin mecanisme legislative și financiare, în treburile interne ale universității, de multe ori impunând formule adoptate politic și nu prin consultarea cu comunitatea academică, iar lista cerințelor poate continua. De asemenea, trebuie menționat faptul că aceste presiuni asupra universității nu sunt specifice doar spațiului românesc, ci spațiului academic la nivel mondial, evident, cu nuanțe diferite de la o situație la alta. Răspunsul comunității academice la aceste provocări a îmbrăcat forme diverse, de la o țară la alta sau de la o universitate la alta. Putem, însă, să desprindem o serie de elemente comune și anume:

- (1) Întărirea valorilor academice;
- (2) intensificarea dialogului în interiorul comunității academice;



## Școala Națională de Studii Politice și Administrative (SNSPA)

- (3) intensificarea dialogului cu societatea;
- (4) diversificarea ofertelor educaționale și a serviciilor oferite societății (cercetare, consultanță, formare continuă etc.);
- (5) internaționalizarea învățământului superior;
- (6) planificarea strategică;
- (7) profesionalizarea managementului universitar.

Școala Națională de Studii Politice și Administrative (SNSPA) a luat ființă într-un moment de cotitură atât pentru societatea românească, cât și pentru mediul academic în general. SNSPA și-a asumat misiunea de a contribui la înnoirea democratică a țării noastre, de a forma specialiști și a asigura expertiză în domenii fundamentale pentru orice societate și anume: științe politice, științe administrative, relații internaționale, management, comunicare socială, sociologie și psihologie. Prin intermediul studiilor academice postuniversitare, urmate apoi de un portofoliu extrem de bogat al studiilor universitare de licență, studiilor universitare de masterat, precum și cu ajutorul programelor de doctorat, în cele două decenii de existență, SNSPA a reușit să construiască un spațiu al cunoașterii în domeniul științelor guvernării, un loc geometric în care știința și practica fenomenelor social și politic pot și trebuie să se întâlnească. SNSPA a fost și rămâne un reper al societății românești, fiind una dintre instituțiile care a promovat în mod constant valorile democratice și a generat standarde în diferite domenii de activitate, iar acest lucru s-a întâmplat atât într-un cadru instituțional, ca un proiect asumat de universitatea noastră, cât și ca expresie a atitudinii individuale a cadrelor didactice și/sau a studenților / absolvenților noștri. În spațiul public, vocile profesorilor și studenților/absolvenților SNSPA sunt ascultate și respectate, fiind recunoscute ca atitudini obiective, izvorâte din expertiză și profesionalism și nu din tensiunile zilnice ale diferitelor frământări partizane.

SNSPA a fost și este un reper în peisajul academic românesc, fiind una dintre universitățile cele mai căutate de absolvenții de liceu sau de profesioniștii în diferite domenii care doresc să-și aprofundeze studiile, iar aceasta în condițiile în care la toate programele de studii accesul este posibil doar prin examen de admitere. De asemenea, SNSPA a încurajat un nivel avansat al cercetării, lucru care reiese și din recenta evaluare făcută la nivelul Ministerului Educației Naționale.



## Școala Națională de Studii Politice și Administrative (SNSPA)

Contextul actual – social, economic, politic, cultural etc. – și tendințele care se întrevăd, atât la nivel național, cât și european, așează universitățile românești, prin urmare și universitatea noastră, în fața unei liste lungi de provocări.

În cele peste două decenii de existență, SNSPA s-a afirmat ca un proiect de succes deoarece, pe de o parte, a avut de la bun început capacitatea și forța de a privi în viitor și, pe de altă parte, cei care au condus această școală de-a lungul timpului au știut să construiască în interiorul SNSPA o echipă nu neapărat omogenă, dar complexă, pragmatică și capabilă să se implice în modelarea acestui viitor. Următorii zece ani vor fi hotărâtori. Toate provocările menționate mai sus, la care, cu siguranță, se vor adăuga și altele, vor putea fi depășite doar dacă problematica universității noastre va fi gestionată cu calm, colegialitate, profesionalism și spirit novator, angrenând în efortul de dezvoltare și consolidare instituțională a SNSPA toată expertiza de care dispunem. SNSPA va trebui să construiască o platformă comună de dezvoltare, care să integreze toate departamentele și facultățile sub semnul **continuității**, al **excelenței**, al **inovației** și al **răspunderii publice**.

**Strategia SNSPA** a fost definită cu ajutorul unor instrumente validate/utilizate la nivel internațional, precum analiza SWOT sau modelul de poziționare competitivă proiectat de Michael Porter de la Harvard Business School. De asemenea, au fost avute în vedere strategii organizaționale definite de universități de prestigiu, precum University of Leeds, University of Manchester, Massachusetts Institute of Technology, SKEMA Business School etc. Toate aceste elemente au ajutat la conturarea poziționării strategice a SNSPA, la identificarea avantajului competitiv și la stabilirea unor obiective strategice realiste, dar ambițioase. Sinergia dintre palierul strategic și cel operațional este asigurată prin definirea unor indicatori cheie de performanță, care să permită măsurarea gradului de atingere a obiectivelor strategice definite.



## **2. Viziunea și misiunea SNSPA**

### **VIZIUNEA SNSPA**

**Școală de guvernare cu vizibilitate europeană**

Actuala strategie conține elemente de continuitate cu strategia organizațională a SNSPA pentru perioada 2008-2012, prin aceea că poziționează universitatea printre instituțiile academice europene care furnizează competențe și abilități pentru liderii din zona publică și din cea privată.

Viziunea instituțională a Școlii Naționale de Studii Politice și Administrative constă în promovarea și punerea în practică a unei legături unice între procesul academic și transformarea reală din România. Astfel, SNSPA urmărește constant țelul formării de profesioniști capabili care să contribuie, prin cunoștințele lor, la elaborarea și gestionarea politicilor publice, la dezvoltarea relațiilor internaționale ale României, la organizarea și conducerea afacerilor în cadrul companiilor private, la optimizarea procesului de comunicare și de construire a imaginii de țară sau de firmă.

Pe lângă dimensiunea de *leadership*, viziunea actuală se concentrează într-o măsură mai mare pe *managementul reputației SNSPA*, astfel încât realizările academice ale universității să capete vizibilitate și relevanță europeană.



### **MISIUNEA SNSPA**

**Ca universitate centrată pe îmbinarea armonioasă dintre dimensiunea didactică și cea de cercetare, SNSPA își propune să:**

- **creeze și să disemineze rezultate de cercetare cu relevanță internațională**
- **formeze lideri activi atât în sectorul profit, cât și în cel non-profit**
  - **genereze schimbare socială și inovare educațională.**

Conform misiunii formulate de participanții la procesul de redefinire strategică a universității, misiunea SNSPA este de a îmbina într-un mod optim cele două roluri complementare ale unei instituții academice, respectiv rolul de cercetare avansată și cel de educație. Prin misiunea asumată, SNSPA este "o universitate care activează independent în spațiul european al învățământului superior și care își asumă formarea de specialiști în domeniul științelor guvernării, plecând de la expertiza teoretică și practică acumulată în spațiul academic autohton și de la dialogul permanent cu mediul în care SNSPA activează"<sup>1</sup>. Rolul de inovator social, pe care ar trebui să și-l asume SNSPA, a reprezentat un leitmotiv al documentelor programatice care au fundamentat dezvoltarea strategică a universității încă de la înființare. Prin acest aspect, este asigurată continuitatea cu misiunea formulată în Planul Strategic 2008 – 2012, unde misiunea SNSPA este promovarea și punerea în practică a unei legături unice între procesul academic și transformările reale din România. În același timp, SNSPA urmărește constant țelul formării de profesioniști capabili să contribuie, prin cunoștințele lor, la elaborarea și gestionarea politicilor publice în cadrul instituțiilor statului, la dezvoltarea relațiilor internaționale ale țării, la organizarea și conducerea afacerilor în cadrul companiilor private, la optimizarea procesului de comunicare și de construire a imaginii de țară sau de firmă.

Misiunea SNSPA 2014-2018 este fundamentată pe trei dimensiuni importante: 1. activitatea de cercetare, 2. activitatea didactică și 3. integrarea rezultatelor de cercetare și a competențelor create. În formularea actuală, misiunea SNSPA permite îmbinarea dintre elemente consacrate în formulările de strategie organizațională și elemente noi, precum aspectele referitoare la schimbarea socială și inovarea educațională.

<sup>1</sup> Pricopie, R. (2012). SNSPA – o proiecție posibilă. Program managerial 2012-2016, pg. 9





### 3. Valori și principii ce ghidează activitatea SNSPA

SNSPA funcționează pe baza autonomiei universitare, înțeleasă ca modalitate specifică de autoconducere și de exercitare a libertăților academice în cadrul stabilit de Constituția României, Legea învățământului sau alte reglementări cu caracter legal, precum și de propriile reglementări care țin cont de principiile specifice Declarației de la Bologna privind constituirea "spațiului european al învățământului superior". Școala Națională de Studii Politice și Administrative împărtășește principiile stipulate în **Magna Charta of European University** (Bologna, 1988) și în **Declarația de la Bologna** (1999).

Caracterul public al organizației implică asumarea unor obligații și responsabilități concordante cu valorile și criteriile de eficiență specifice funcționării în sectorul public: oferirea unor oportunități egale de învățare tuturor studenților, prin raportare doar la motivațiile și abilitățile lor și nu la considerente ce țin de bunăstarea materială; sensibilitate crescută față de condițiile sociale și economice românești și europene și față de interesele studenților/ absolvenților de a dobândi acele competențe care să-i facă apti să urmeze cariere competitive și să-și îmbunătățească statusul social și economic; promovarea și dezvoltarea valorilor ce se referă la calitate, încredere, responsabilitate și răspundere față de cetățeni și față de beneficiarii imediați - studenții.

Respingerea intoleranței, deschiderea spre dialog și aderarea la valorile democrației și ale statului de drept reprezintă principii ce fundamentează întreaga viață academică a comunității. SNSPA respectă demnitatea fiecăruia dintre membrii săi și promovează integritatea academică. Astfel, toți membrii săi se angajează să contribuie la dezvoltarea democratică și la prosperitatea societății. Valorile și principiile pe care le promovăm în mod deosebit și a căror realizare efectivă încercăm să o asigurăm sunt: libertatea academică, autonomia personală, dreptatea și echitatea, meritul, profesionalismul, onestitatea și corectitudinea intelectuală, transparența, respectul și toleranța, responsabilitatea, bunăvoința și grija.



## Școala Națională de Studii Politice și Administrative (SNSPA)

### *3.1 Libertatea academică*

SNSPA este un spațiu liber de ingerințe, presiuni și constrângeri politice, religioase și de putere economică, exceptând constrângerile de natură științifică, legală și etică. Ca urmare a existenței unor valori culturale general împărtășite, libertatea academică nu se manifestă la modul absolut, ea putând fi îngrădită de acestea. Abordarea potrivită a unor astfel de situații este deliberarea rațională și democratică.

Libertatea de gândire, cercetare și exprimare reprezintă un principiu fundamental al vieții universitare. Respectarea acestui principiu implică independența intelectuală și morală a membrilor comunității academice fapt care, în practică, îmbracă mai multe aspecte:

- Credițele religioase sunt, în spațiul universitar laic, o problemă privată a membrilor comunității academice. Ele nu pot să fie impuse altora, prin abuz de putere și autoritate.
- Cercetarea și instruirea sunt libere de constrângeri sau condiționări politice. În activitatea de cercetare, dezbateri și predare, politica poate reprezenta doar un obiect de analiză și reflecție, nu și o formă de acțiune sau propagandă. Ca urmare,
- Spațiul academic este inviolabil. El nu poate fi utilizat pentru activități sau confruntări ale partidelor politice sau ale altor grupări sau organizații care promovează interese, ideologii și acțiuni politice.
- Membrii comunității academice au libertate în selectarea și discutarea subiectelor relevante, în examinarea critică a valorilor, normelor, instituțiilor și practicilor sociale în spiritul onestității intelectuale și al responsabilității pentru producerea și răspândirea cunoașterii.

### *3.2 Autonomia personală*

SNSPA asigură exercitarea consimțământului informat în privința programelor, concursurilor și oportunităților de studiu și cercetare și oferă oportunități pentru fiecare membru al SNSPA să poată lua și aplica decizii în privința propriei cariere academice și profesionale.



## **Școala Națională de Studii Politice și Administrative (SNSPA)**

### *3. 3 Dreptatea și echitatea*

SNSPA adoptă măsuri ferme pentru nediscriminare și egalitate de șanse în acces la studii, angajare și la programe, pentru eliminarea conflictelor de interese, pentru prevenirea și combaterea oricărei forme de corupție, favoritism și nepotism.

### *3. 4 Meritul*

Măsura meritului o dă dedicarea față de profesie și de studiu, față de instituție și membrii comunității academice, creativitatea și talentul, eficiența și performanța.

În cazul studenților, de exemplu, meritul se stabilește în contextul unor criterii de evaluare a performanțelor la cursuri, seminare și laboratoare, la concursuri profesionale, la licențe și disertații, în implicarea în viața asociativă, acțiuni civice, etc.

În cazul cadrelor didactice și cercetătorilor, meritul se stabilește de obicei după: calitatea cursurilor, seminarelor, a activității de îndrumare a studenților, publicațiilor științifice, câștigării de granturi de dezvoltare și cercetare individuală și instituțională, evaluarea făcută de către studenți, implicarea în dezvoltarea facultății, programului de studiu, al domeniului propriu, în rezolvarea problemelor studenților, în atitudinea față de progresul personal, în prestigiul adus instituției și specialității în care lucrează, în implicarea în creșterea cunoașterii și democratizării în societate, etc.

### *3. 5 Profesionalismul*

Cadrele didactice, cercetătorii și doctoranzii au obligația profesională să cunoască cercetarea și evoluția domeniului propriu. Profesorii și doctoranzii au obligația să facă cercetare și să publice rezultatele acesteia, la fel ca și cercetătorii.

### *3. 6 Onestitatea și corectitudinea intelectuală*

Este interzisă orice formă de fraudă intelectuală: plagiatul total sau parțial, copiatul în cadrul examenelor sau concursurilor, „fabricarea” rezultatelor cercetărilor, substituirea lucrărilor sau a identității persoanelor examinate, preluarea lucrărilor de la colegi sau profesori, ca și tentativele de corupere spre fraudă.

SNSPA respectă principiul transparenței tuturor categoriilor de informații care interesează membrii comunității universitare, potențialii candidați, absolvenții, instituțiile cu care colaborează și publicul larg, asigurând o informare consistentă și



## Școala Națională de Studii Politice și Administrative (SNSPA)

corectă. SNSPA interzice ascunderea, falsificarea sau denaturarea informațiilor la care au dreptul membrii săi și publicul larg.

### 3. 7. Responsabilitatea profesională și socială

Programele și activitățile universitare vor fi orientate către nevoile societății. Atunci când membrii săi reprezintă public SNSPA, trebuie să respecte standardele etice și profesionale.

### 3. 8. Respectul și toleranța

SNSPA aderă la valoarea toleranței față de diferențele între oameni, între opinii, credințe și preferințe intelectuale. Nu permitem manifestări misogine, rasiste, șovine, xenofobe, homofobe și hărțuirea sexuală.

### 3. 9. Bunăvoința și grija

SNSPA încurajează aprecierea, mândria și recunoștința față de cei merituoși, empatia, compasiunea, sprijinul față de cei aflați în nevoie, amabilitatea, politețea, altruismul, înțelegerea, solidaritatea, solitudinea, promptitudinea și optimismul față de toți membrii comunității academice.

## 4. Poziționarea SNSPA pe piața universităților din România

Pentru poziționarea SNSPA pe piața universităților din România, a fost folosit modelul celor cinci forțe al lui M. Porter (Figura 4).

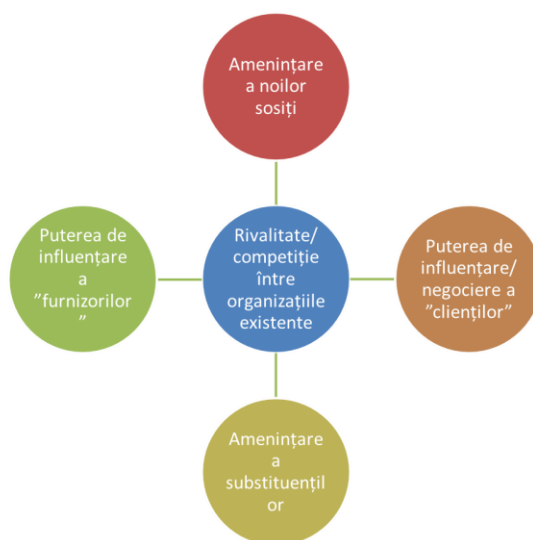


Figura 4: Modelul celor cinci forțe Michael Porter



## Școala Națională de Studii Politice și Administrative (SNSPA)

Modelul de poziționare strategică al lui M. Porter permite identificarea "forțelor" de piață care pot influența în mod pozitiv sau negativ statutul SNSPA pe piața universităților din România.

### Competiție

Termenul de "competiție" se referă la organizațiile care oferă servicii similare cu cele oferite de SNSPA și care au o poziție bine conturată pe piața universitară actuală. Aceasta este zona cea mai bine reprezentată în modelul lui Porter, ceea ce ne indică faptul că SNSPA trebuie să se poziționeze pe o piață din ce în ce mai aglomerată, cu mulți jucători importanți. Există două categorii majore de competitori: universitățile de stat și universitățile private. Dacă universitățile de stat reprezintă o amenințare reală, în sensul că potențialii "clienți" (studenții) au devenit o resursă din ce în ce mai problematică din cauza sporului demografic negativ, dar și al nivelului scăzut de calitate al învățământului preuniversitar.

Un aspect demn de remarcat în analiza competiției este legat de tipologia competitorilor SNSPA. În prezent, SNSPA nu are un competitor-universitate cu care să împărtășească caracteristici 100% similare. SNSPA este o universitate de nișă, a cărei ofertă educațională se află în competiție cu alte oferte educaționale promovate de anumite facultăți sau grupări de facultăți din alte universități. Noua poziționare a SNSPA ar trebui să îi accentueze statutul de universitate socio-umană, odată cu evidențierea laturii de *leadership* (școala de guvernare). Una dintre concluziile interviurilor organizate în cadrul proiectului SNSPA Orizont 2020 a fost că SNSPA nu trebuie să își propună să se măsoare cu universități mari, cu tradiție. SNSPA este o universitate specială, un centru de excelență, care, printr-o îmbinare fericită între dimensiunea didactică și cea de cercetare, poate contribui la dezvoltarea unor modele și politici de dezvoltare socială.



### POZIȚIONARE ÎN RAPORT CU UNIVERSITĂȚILE COMPETITORE

SNSPA ca universitate socio-umană de nișă, un centru de excelență, un "institut de

#### Furnizorii

Prin "furnizori" înțelegem toate entitățile fizice sau juridice care oferă SNSPA servicii și produse necesare pentru derularea activităților. Câteva exemple: furnizorii de resurse financiare (public și privat), furnizorii de expertiză (cadrele didactice), furnizorii de studenți (învățământul pre-universitar). O poziționare competitivă presupune optimizarea relației cu furnizorii de orice tip.

În cazul SNSPA, există furnizori care pot fi gestionați într-un mod mai mult sau mai puțin controlat. Spre exemplu, resursele bugetare sunt dificile de influențat pe termen scurt și mediu, ceea ce afectează alte tipuri de resurse, precum cele umane (blocarea posturilor, diminuarea plafoanelor de salarizare etc.).

Dintre cele cinci forțe definite de Porter, "forța" furnizorilor este cel mai dificil de controlat de către SNSPA. O modalitate concretă prin care SNSPA poate contribui la optimizarea relației cu furnizorii este prin cercetări aplicative, care să fundamenteze strategii și politici educaționale/guvernamentale. De asemenea, este necesar ca SNSPA să își promoveze cadrele didactice cu rezultate notabile, prin aceasta fiind posibilă obținerea de recunoaștere națională și internațională.



### POZIȚIONARE ÎN RAPORT CU FURNIZORII

SNSPA își poate consolida poziția pe piața universitară prin optimizarea relației cu "furnizorii" săi. Măsuri –cheie: 1. promovarea cadrelor didactice cu realizări importante și 2. furnizarea de sprijin de specialitate pentru elaborarea de politici, strategii, programe.

### "Clienții"

"Clienții" sunt cei care beneficiază în mod direct sau indirect de serviciile oferite de SNSPA. Cel mai important client al SNSPA este studentul. Coroborând această aserțiune cu opiniile formulate de studenții participanți la focus-grup-urile proiectului SNSPA Orizont 2020, este necesar ca întregul proces de învățare promovat de SNSPA să aibă la bază trei elemente relaționate: 1. nevoile studenților, 2. dinamica înregistrată de piața muncii, inclusiv nevoia de competențe transversale și 3. perspectivele socio-economice ale regiunii noastre, inclusiv apariția unor noi calificări/specializări și internaționalizarea programelor de studiu. Toate aceste elemente ar trebui să se regăsească în modul în care sunt proiectate și/sau actualizate programele de studiu din ciclurile de licență, masterat și doctorat. Vizibilizarea acestor elemente vor contribui la managementul reputației SNSPA, aspect esențial în consolidarea statutului de "școală de guvernare" cu respirație internațională.

O altă categorie importantă de clienți este constituită de angajatori, cei care beneficiază de competențele și abilitățile furnizate de SNSPA. SNSPA trebuie să promoveze deschidere și disponibilitate de a-și calibra programele de studiu în funcție de exigențele unui mediu socio-profesional dinamic, aflat într-o perpetuă schimbare.

### POZIȚIONARE ÎN RAPORT CU CLIENȚII

- Adaptare la nevoile studenților și la dinamica pieței muncii
  - Abordări inovatoare



### Nou-sosiți

În această categorie sunt organizațiile nou-intrate pe piața universitară, care, deși nu au acumulat încă un capital imagologic și financiar substanțial, pot deveni competitori. În momentul de față, această categorie nu este clar reprezentată/conturată.

### Substituenți

Substituenții sunt organizațiile care, deși oferă servicii diferite dar cu finalitate apropiată de cele oferite de SNSPA. Spre exemplu, cursurile de specializare cu certificare organizate de anumite firme și asociații profesionale. Erodarea standardelor academice de calitate, practică de anumite universități private, poate alimenta percepția conform căreia învățământul universitar din România nu este suficient de credibil sau, în orice caz, nu poate fi cu mult mai performant decât ofertele de training disponibile pe piață. Cu alte cuvinte, percepția că o diplomă universitară poate echivala cu un certificat de studiu a devenit din ce în ce mai comună. SNSPA poate contribui la demontarea acestei percepții prin promovarea unui nivel înalt de exigență, corectitudine și transparență, în special în ceea ce privește relația cu studenții. De asemenea, echivalarea specializărilor universitare ale SNSPA cu certificările validate de Consiliul Național al Calificărilor în Învățământul Superior este o măsură ce va permite realizarea unui liant între calificările profesionale și specializările academice.

#### **POZIȚIONARE ÎN RAPORT CU SUBSTITUENȚII**

- Promovarea și menținerea unor standarde academice înalte, inclusiv prin examene de admitere și de finalizare a studiilor riguroase
- Certificarea CNCIS a programelor de studiu, în special la nivel masteral





### 5. Obiective strategice

Pe baza analizei strategice și a poziționării SNSPA, au fost formulate obiective strategice pentru fiecare dintre cele cinci dimensiuni din Carta SNSPA: 1. Dezvoltarea instituțională, 2. Cercetare, 3. Internaționalizare, 4. Relația cu studenții, 5. Relația cu mediul socio-economic. Formularea obiectivelor strategice are la bază atât ideile formulate de studenții, cadrele didactice și absolvenții SNSPA, cât și Planul managerial al rectorului, Carta SNSPA, la care se adaugă prevederile legale actuale.

#### 5.1 Dezvoltare instituțională

Dezvoltarea instituțională a SNSPA trebuie să aibă la bază patru principii de organizare și funcționare: 1. organizarea pe procese și proiecte, 2. un management al calității adecvat, 3. dezvoltare integrată, 4. transparență decizională, 5. managementul resurselor, 6. marketing și reputație. Cele patru principii sunt operaționalizate în următoarele obiective strategice aferente dimensiunii instituționale:

*Obiectiv instituțional 1.* Eficientizarea activităților interne prin organizarea acestora prin procese și proiecte, în conformitate cu standardele internaționale în domeniu;

*Obiectiv instituțional 2.* "Consolidarea culturii calității academice în SNSPA, în contextul dezvoltării unor politici instituționale de stimulare a originalității și creativității, atât în actul didactic, cât și în cel de cercetare."

*Obiectiv instituțional 3.* Consolidarea comunicării și colaborării între cele cinci structuri ale SNSPA.

*Obiectiv instituțional 4.* Menținerea transparenței decizionale prin informarea completă și corectă a tuturor factorilor interesați și prin inițierea periodică a unor procese interne de consultare publică.

*Obiectiv instituțional 5.* Îmbunătățirea bazei materiale, IT și de documentare a SNSPA prin asigurarea resurselor materiale necesare desfășurării activităților didactice, de cercetare și administrative.



## **Școala Națională de Studii Politice și Administrative (SNSPA)**

*Obiectiv instituțional 6.* Dezvoltarea resurselor umane la nivelul SNSPA prin creșterea numărului cadrelor didactice și de cercetare mai ales la nivelul Facultății de Management și Facultății de Științe Politice (Specializarile Sociologie și Psihologie)

*Obiectiv instituțional nr. 7.* Consolidarea identității instituționale a SNSPA.

*Obiectiv instituțional nr. 8.* Crearea unei versiuni integrate de admitere pentru programele de studiu oferite de SNSPA.

*Obiectiv instituțional nr. 9.* Consolidarea unui sistem integrat de management la nivelul universității prin profesionalizarea structurilor funcționale (administrative) ale universității.

### **5.2 Cercetare**

O concluzie importantă a procesului de planificare strategică a fost că cercetarea nu este încă dezvoltată și nici valorificată la un potențial maxim în cadrul SNSPA. Strategia SNSPA 2013-2020 servește ca un punct de pornire în ceea ce privește strategia de cercetare a SNSPA, care urmează a fi dezvoltată până la finalul anului 2014. Liniile directoare enunțate în cele ce urmează vor fi transpuse în Strategia de cercetare actualizată pentru perioada 2013-2020. Cercetarea doctorală este tratată separat, constituind obiectul Strategiei Școlii Doctorale a SNSPA. Pornind de la o realitate foarte concretă și anume că "toate ranking-urile universitare pleacă de la capacitatea de producție științifică a unei universități și impactul acesteia la nivelul societății în ansamblu", cercetarea științifică în SNSPA va avea la bază următoarele principii: 1. dezvoltarea de parteneriate intra- și interinstituționale; 2. alinierea temelor de cercetare la specificul SNSPA (școală de guvernare), 3. perfecționarea cunoștințelor și practicilor de cercetare, 4. vizibilizarea rezultatelor de cercetare.

*Obiectivul de cercetare nr. 1.* Dezvoltarea de parteneriate intra- și interinstituționale, prin care să fie posibilă inițierea unor proiecte de cercetare inovatoare și cu impact.

*Obiectiv de cercetare nr. 2.* Asigurarea coerenței științifice, prin crearea și respectarea unei agende de cercetare a SNSPA.



## **Școala Națională de Studii Politice și Administrative (SNSPA)**

*Obiectiv de cercetare nr. 3.* Stimularea participării cadrelor didactice la sesiuni de formare în metode și tehnici de cercetare, atât la cele organizate în interiorul SNSPA, cât și la sesiuni de formare externe (național și internațional).

*Obiectiv de cercetare nr. 4.* Diseminarea la nivel național și internațional a rezultatelor de cercetare, prin organizarea de conferințe internaționale, publicarea de articole și cărți și participarea la conferințe internaționale.

*Obiectiv de cercetare nr. 5.* Înființarea de centre de cercetare în domeniile științe politice, științe administrative, comunicare și relații publice, relații internaționale și studii europene, management, sociologie, psihologie.

*Obiectiv de cercetare nr. 6.* *Susținerea tinerilor cercetători prin finanțarea cercetărilor acestora (cercetare prin mini-granturi oferite de SNSPA).*

*Obiectiv de cercetare nr. 7.* Creșterea numărului de contracte de cercetare finanțate din surse naționale și internaționale;

*Obiectiv de cercetare nr. 8.* Creșterea numărului de publicații academice (cărți, periodice etc.) indexate/listate în baze de date internaționale de specialitate, editate de SNSPA sau de edituri naționale și internaționale de prestigiu;

*Obiectiv de cercetare nr. 9.* Lărgirea accesului la publicații de specialitate (biblioteci clasice, electronice etc.) și transformarea bibliotecii SNSPA într-un pilon al educației și cercetării;

### **5.3 Internaționalizare**

În ultimele două decenii, internaționalizarea a reprezentat, peste tot în lume, unul dintre cele două motoare de schimbare profundă a spațiului academic. Astăzi, teritoriul național nu mai este suficient pentru a legitima o instituție de învățământ superior, iar mecanismele de corelare a politicilor în domeniul universitar la nivel regional sau global s-au intensificat. Astfel, Declarația de la Bologna, adoptată, în 1999, de 29 de miniștri ai educației din Europa reprezintă un prim pas în procesul de intensificare a interacțiunilor dintre actorii academici la nivel european, cu scopul



## Școala Națională de Studii Politice și Administrative (SNSPA)

declarat de a construi, până în 2010, Spațiul European al Învățământului Superior. Astăzi, cel puțin la nivel european, nu se poate vorbi despre (i) misiunea universității, (ii) dimensiunea socială a învățământului superior, (iii) finanțare, (iv) guvernare, (v) inovare, (vi) învățarea continuă, (vii) angajabilitate, (viii) mobilitate, (ix) transparență, (x) responsabilitate, (xi) calitate etc. în afara unui dialog transnațional. Exemplul european de cooperare universitară a fost atent monitorizat și de alte state ale lumii, din diferite regiuni, acțiuni similare începând să prindă contur în Asia, Africa, America Latină și SUA. Dincolo de dialogurile continentale pe tema învățământului superior, instituții internaționale precum OECD, Banca Mondială, UNESCO – și lista poate continua – au stimulat și întreținut dialogul mondial pe tema învățământului superior. În acest sens pot fi aduse o serie de exemple, dar unul are un grad de relevanță aparte, și anume *UNESCO World Conference on Higher Education (WCHE)*, particularitatea acestui exemplu fiind aceea că SNSPA a contribuit la organizarea acestei conferințe.

Dar cum se traduce această cooperare internațională la nivel de universitate? În unele cazuri, prin transformări radicale în raport cu ceea ce putea fi anticipat în urmă cu 20-30 de ani. Astfel: (i) numărul mobilităților la nivelul studenților și cadrelor didactice a crescut semnificativ, multe dintre campusurile universităților de prestigiu fiind astăzi predominant formate din străini; (ii) programele de studii și temele de cercetare abordate s-au transformat profund, în încercarea de a surprinde nu doar preocupările naționale în raport cu un anumit subiect de studiu, dar și pe cele regionale și/sau internaționale; (iii) problematica publicațiilor științifice nu mai este una de ordin național, vizibilitatea internațională a acestora fiind o condiție a supraviețuirii editurilor academice și a redacțiilor revistelor de specialitate; (iv) au apărut mecanisme noi de finanțare a cercetării de vârf, care nu se mai supun doar regulilor naționale; (v) tot mai multe programe de studii sunt oferite în limbi de circulație internațională și/sau în parteneriat cu universități din străinătate; (vi) echipele de management universitar – rectori, decani, directori ai unor centre de cercetare – au ajuns să fie recrutate internațional; (vii) au apărut mecanisme internaționale de clasificare și ierarhizare a diferitelor programe de studii și/sau



## Școala Națională de Studii Politice și Administrative (SNSPA)

instituții de învățământ superior, mecanisme care funcționează ca formule de legitimare a prestigiului academic etc.

SNSPA nu poate face abstracție de toate aceste transformări. Deși, încă de la înființare, universitatea noastră a fost extrem de activă în plan internațional, astăzi trăim într-o nouă paradigmă, în care relațiile internaționale nu mai reprezintă unul dintre domeniile pe care trebuie să le gestionăm, ci o problemă transversală, integrată în viața de zi cu zi a universității.

În acest sens, cred că în noul *Plan strategic al SNSPA 2014-2018* va trebui să regăsim o viziune clară privind profilul universității noastre din perspectiva internaționalizării învățământului superior. O serie de obiective vor fi urmărite:

*Obiectivul de internaționalizare nr. 1.* Îmbunătățirea eforturilor de promovare a SNSPA ca școală de guvernare de vocație europeană.

*Obiectivul de internaționalizare nr. 2.* Înființarea/dezvoltarea de programe de studiu (ciclul masteral) în limba engleză și internaționalizarea acestora prin parteneriate cu universități din afara țării.

*Obiectivul de internaționalizare nr. 3.* Atragerea de studenți internaționali, prin consolidarea mobilităților universitare (ERASMUS), dar și prin promovarea SNSPA ca un pol central- și est-european de excelență în *științele guvernării*.

*Obiectivul de internaționalizare nr. 4.* Adoptarea unor mecanisme prin care cadrele didactice să fie sprijinite să își contureze un profil internațional foarte clar;

*Obiectivul de internaționalizare nr. 5.* Creșterea numărului de cadre didactice din străinătate care să predea pentru cel puțin un semestru în SNSPA;

*Obiectivul de internaționalizare nr. 6.* Creșterea dimensiunii internaționale a cercetării din SNSPA și a publicațiilor de specialitate;

*Obiectivul de internaționalizare nr. 7.* Prezența SNSPA în dialogul european și internațional al învățământului superior și al cercetării în domeniile de studii asociate guvernării. În acest sens, SNSPA va trebui să fie mult mai activă în cadrul diferitelor



## **Școala Națională de Studii Politice și Administrative (SNSPA)**

organizații internaționale precum Banca Mondială, UNESCO, OECD, Council of Europe, Uniunea Europeană, EUA, IAU, UNU, EQAR, ENQA, ESMU, IREG, ESU, Magna Charta Observatory of Fundamental University Values and Rights, Education International, Agence Universitaire de la Francophonie (AUF) etc. De asemenea, o atenție deosebită va trebui acordată diferitelor instituții naționale de promovare a cooperării internaționale a unor țări, cum ar fi Institute of International Education (IIE), din SUA, Deutscher Akademischer Austausch Dienst (DAAD), din Germania, KultureKontakt Austria, Campus France etc.

*Obiectivul de internaționalizare nr. 8.* Încurajarea parteneriatelor cu organizațiile/institutele străine din București și din România, cum ar fi UNDP, Romanian-US Fulbright Commission, Konrad Adenauer Stiftung, Friedrich Ebert, Institutul Cultural Francez, Hanns Seidel etc.;

### **5.4 Relația cu studenții**

Relația cu studenții este un element definitoriu al strategiei organizaționale a SNSPA, având în vedere că întregul proces de învățare este centrat pe studenți. Un obiectiv major al managementului SNSPA este de a consolida relația cu studenții și de a facilita în continuare implicarea studenților în procesul decizional. În elaborarea strategiei de față a fost avut în vedere documentul formulat de Consiliul Studenților (9 martie 2012) pentru a aduce în atenția membrilor Senatului SNSPA câteva elemente importante pentru menținerea unei relații deschise, oneste și echitabile între cei doi actori principali ai actului academic: studentul și profesorul. Relația cu studenții se va defini prin următoarele elemente cheie: 1. accesul la un proces de învățare structurat, transparent și performant, 2. asigurarea resurselor materiale, 3. orientarea profesională.

*Obiectivul referitor la relația cu studenții nr. 1.* Implementarea unor procese și proceduri interne menite a asigura accesul studenților la un proces de învățare structurat, transparent și performant.



## **Școala Națională de Studii Politice și Administrative (SNSPA)**

*Obiectivul referitor la relația cu studenții nr. 2.* Asigurarea/facilitarea accesului la resursele materiale necesare pentru stimularea, directă și/sau indirectă, a procesului de învățare.

*Obiectivul referitor la relația cu studenții nr. 3.* Favorizarea inserției socio-profesionale a studenților, prin oferirea serviciilor de consiliere profesională și orientare în carieră.

*Obiectivul referitor la relația cu studenții nr. 4.* Asigurarea studenților și absolvenților SNSPA a cadrului instituțional de exprimare a voinței lor; în acest sens, organizațiile de studenți vor trebui sprijinite logistic, prin alocarea de spații corespunzătoare, dar și de fonduri de tip „catalizator”, respectiv fonduri care să le permită atragerea de proiecte, iar în ceea ce privește absolvenții, ar fi potrivit să se asigure condițiile ca aceștia să activeze în interiorul unei comunități de tip *alumni*, eventual în cadrul unei fundații;

*Obiectivul referitor la relația cu studenții nr. 5.* Crearea mecanismelor prin care studenții SNSPA să fie încurajați și sprijiniți să participe la dialogul național și european al studenților, să activeze în organizațiile de profil de la acest nivel;

*Obiectivul referitor la relația cu studenții nr. 6.* Angrenarea absolvenților SNSPA în diferite proiecte de dezvoltare instituțională sau în proiecte legate de sprijinirea studenților în identificarea de instituții pentru efectuarea stagiilor de practică (*internship*) sau chiar în identificarea unui loc de muncă;

*Obiectivul referitor la relația cu studenții nr. 7.* Construirea unei platforme de dialog și a unei strategii de informare și consiliere cu elevii din colegii și licee, privind corectitudinea și realismul opțiunii pentru pregătirea universitară.

### **5.5 Relația cu mediul socio-economic**

Relația cu mediul socio-economic vizează atât actualii și potențialii angajatori, cât și absolvenții SNSPA - adevărați exponenți ai performanțelor academice și de cercetare ale SNSPA. "Indiferent de misiune, primul rol al unei universități este acela de a servi societatea în care activează. Prin urmare și noi trebuie să facem același lucru: să privim cu mai multă atenție în jurul nostru și să încercăm să răspundem cerințelor de



## **Școala Națională de Studii Politice și Administrative (SNSPA)**

ordin național, european și/sau internațional care sunt formulate în raport cu comunitatea noastră academică și cu absolvenții noștri.” În conformitate cu programul managerial al rectorului SNSPA, misiunea SNSPA este de a institui o relație deschisă, de dialog, cu societate în ansamblu, atât la nivel național, cât și la nivel internațional. Continuând liniile strategice definite prin Planul Strategic al SNSPA 2008-2012, actuala strategie își propune să mobilizeze resursele umane și materiale din universitate pentru crearea unei relații de calitate cu mediul socio-economic.

*Obiectivul referitor la relația cu mediul socio-economic nr. 1.* Eficientizarea mecanismelor de dialog cu societatea, de la consultări periodice cu diferite categorii de actori ai spațiului social, la o mai bună comunicare electronică cu fiecare persoană din afara SNSPA interesată de munca noastră, inclusiv prin pagina web a SNSPA;

*Obiectivul referitor la relația cu mediul socio-economic nr. 2.* Înființarea unor mecanisme de promovare mai eficientă a programelor noastre de studii, de la discuții cu elevii de liceu, la promovarea ofertelor noastre de master și creșterea gradului de diseminare a cercetărilor derulate în SNSPA la nivelul publicului specializat dar și a publicului larg;

*Obiectivul referitor la relația cu mediul socio-economic nr. 3.* Instituirea unui mecanism permanent de dialog cu absolvenții noștri și cu angajatorii acestora, pentru a putea înregistra aprecieri pertinente la adresa calității și eficienței programelor noastre de studii;

*Obiectivul referitor la relația cu mediul socio-economic nr. 4.* Implicarea SNSPA în proiecte care promovează valorile și principiile unei societăți democratice;

*Obiectivul referitor la relația cu mediul socio-economic nr. 5.* Implicarea SNSPA în proiecte de diagnoză a diferitelor situații apărute în spațiul social și identificarea de politici publice corespunzătoare;

*Obiectivul referitor la relația cu mediul socio-economic nr. 6.* Promovarea dialogului dintre universitate și alte instituții care activează în domeniul guvernării;





## **Școala Națională de Studii Politice și Administrative (SNSPA)**

*Obiectivul referitor la relația cu mediul socio-economic nr. 7.* Implicarea SNSPA în proiecte educaționale și culturale cu autoritățile publice locale din România și, în primul rând, cu Primăria Municipiului București, ca un mod de implicare a cadrelor didactice, a angajaților, a studenților etc. în viața comunităților locale cărora le aparțin.

*Obiectivul referitor la relația cu mediul socio-economic nr. 8.* Crearea/consolidarea de parteneriate profesionale, atât în sfera cercetării aplicate, cât și în cea a formării profesionale și a consultanței.

*Obiectivul referitor la relația cu mediul socio-economic nr. 9.* Oferirea sprijinului în formularea de politici, strategii, programe la nivel național.