



# Școala Națională de Studii Politice și Administrative

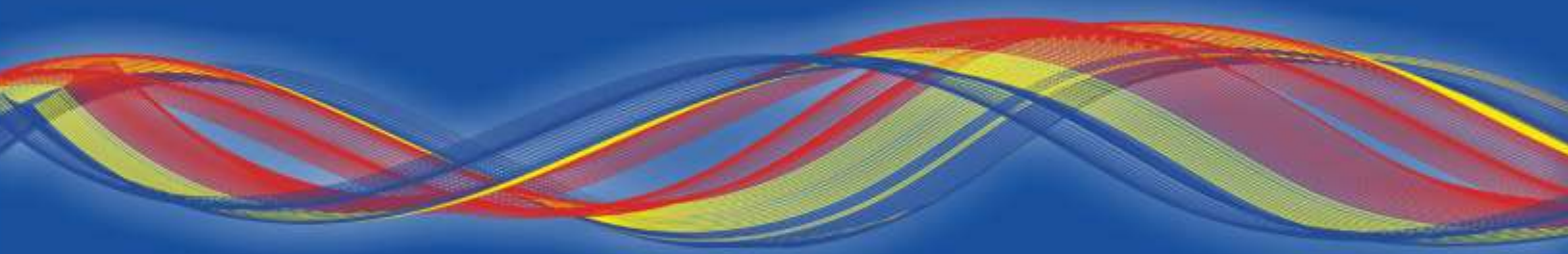
Program managerial 2016-2020

**Remus PRICOPIE**

prof. univ. dr.

candidat la funcția de rector al SNSPA

București, 14 decembrie 2015



Școala Națională de Studii Politice și Administrative

Program managerial 2016-2020

**Remus PRICOPIE**

prof. univ. dr.

candidat la funcția de rector al SNSPA

București, 14 decembrie 2015

Notă:

În vederea elaborării acestui *Program managerial* am consultat o serie de documente, printre care:

- *Strategia de dezvoltare a SNSPA* (2004), elaborată de prof. univ. dr. Vladimir PASTI;
- *Proiect pentru reforma SNSPA* (2004), elaborat de către prof. univ. dr. Vasile SECĂREȘ și prof. univ. dr. Mihaela VLĂSCLEANU;
- *Programul managerial pentru funcția de rector* prezentat de prof. univ. dr. Paul DOBRESCU cu ocazia alegerilor din 2008;
- *Programul managerial pentru funcția de rector* prezentat cu ocazia alegerilor din 2012, SNSPA;
- *Carta SNSPA*;
- programele manageriale ale candidaților din SNSPA pentru funcția de director de departament, depuse în 2015;
- Raportul de evaluare instituțională publicat de European University Association - EUA din cadrul „*Performance in Research, Performance in Teaching – Quality, Diversity, and Innovation in Romanian Universities Project*” – August 2013
- Raportul de evaluare instituțională externă publicat de Agenția Română de Asigurare a calității în Învățământul Superior – ARACIS – Februarie 2015
- diferite documente/rapoarte de specialitate ale unor organizații internaționale privind învățământul superior;
- comunicări ale Comisiei Europene privind educația, inovarea, locurile de muncă etc. [COM(2010) 477 final; COM(2010) 546 final; COM(2010) 682 final; COM(2010) 758 final];
- articole și cărți de specialitate din domeniul învățământului superior.

În egală măsură, sugestiile colegilor – cărora le mulțumesc pe această cale – au fost foarte importante în elaborarea acestui document.

## Cuprins

<i>Lista figurilor</i>	/ 4
1. Obiective asumate în 2012	/ 5
2. Provocările de ieri și de mâine	/ 8
(i) Politicile de resurse umane	/ 8
(ii) Finanțarea instituțională	/ 12
(iii) Proiectele de cercetare și fondurile structurale	/ 16
(iv) Programele academice și politicile de calitate	/ 20
(v) Infrastructura	/ 23
(vi) Studenții și absolvenții	/ 24
(vii) Guvernanța	/ 26
3. Ce urmează?	/ 27

## Lista figurilor

Figura 1	Evoluția ocupării posturilor didactice 2002-2015 (cadre didactice titulare)
Figura 2	Finanțarea de bază/cheltuieli (2009 – 2015)
Figura 3	Investiții și dotări (2009 – 2015)
Figura 4	Finanțarea proiectelor POSDRU (2009 – 2015)
Figura 5	Finanțarea proiectelor naționale PN/externe PExt (2009 – 2015)
Figura 6	Repartizare cifre de școlarizare 2002 – 2015 (Minister – buget)
Figura 7	Studenți în perioada 2002 – 2015 (Total – cursuri de zi)
Figura 8	Mobilități Erasmus și fonduri alocate (2010-2015)

## 1. Obiective asumate în 2012

În urmă cu patru ani m-am prezentat în fața dumneavoastră cu un program managerial intitulat *SNSPA – o proiecție posibilă – 2012-2016*. Atunci am propus membrilor comunității academice SNSPA un număr de 12 obiective strategice care abordau o paletă largă de priorități și anume:

- (1) **misiunea SNSPA**, ca universitate de cercetare avansată și educație, care activează independent în spațiul european al învățământului superior și care își asumă formarea de specialiști în domeniul științelor guvernării;
- (2) **valorile academice**, ca formă de manifestare la nivelul comunității noastre academice a valorilor și principiilor democratice, a drepturilor și responsabilităților individuale și colective pe care trebuie să ni le asumăm;
- (3) **programele de studii**, care să asigure formarea tinerilor la nivelul studiilor universitare de licență, masterat și doctorat în domeniile de studii asumate de SNSPA (domeniile de studii asociate științelor guvernării), programe de studii care să fie construite plecând de la capacitatea de expertiză și cercetare a cadrelor didactice din SNSPA, nevoile de formare pe piața muncii și interesele studenților și absolvenților SNSPA;
- (4) **cercetarea științifică**, prin plasarea SNSPA în fruntea instituțiilor de cercetare din România care activează în domeniile asociate științelor guvernării și prin creșterea, la nivel european și internațional, a vizibilității cercetărilor desfășurate de cadrele didactice și studenții din universitatea noastră;
- (5) **formarea continuă**, prin dezvoltarea unor programe de formare continuă în strânsă corelație cu nevoile de pregătire ale specialiștilor care activează în domeniile guvernării (administrație publică, politică, diplomație, management, educație, comunicare, ONG etc.);
- (6) **calitatea**, în sensul consolidării 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;

- (7) **internaționalizarea**, în sensul consolidării profilului internațional al SNSPA, prin creșterea gradului de implicare a universității noastre în proiecte de cooperare internațională, prin accesarea de proiecte de cooperare internațională cu state și/sau organizații internaționale din spațiul occidental și din lume;
- (8) **creșterea rolului studenților și absolvenților SNSPA** în definirea politicilor de dezvoltare a universității noastre;
- (9) **dezvoltarea personalului academic, a cadrelor didactice, a personalului de cercetare și administrativ**, prin crearea de instrumente de dezvoltare profesională a personalului SNSPA și prin atragerea de specialiști din țară și străinătate, cu deosebire a celor care au deja un profil profesional bine dezvoltat;
- (10) **dezvoltarea infrastructurii** de educație și cercetare a SNSPA în acord cu standardele internaționale;
- (11) **redefinirea mecanismelor de guvernare** în cadrul universității noastre, în acord cu noile prevederi legislative, cu respectarea principiului participării tuturor actorilor interesați, cu asigurarea condițiilor de transparență a deciziilor, de asumare a responsabilității publice și în concordanță cu valorile spațiului academic;
- (12) **instituirea unui dialog permanent cu societatea**, în vederea:
- (i) promovării principiilor care fundamentează o societate democratică,
  - (ii) formulării unor posibile soluții la problemele curente ale societății,
  - (iii) diseminării rezultatelor cercetărilor și a performanțelor înregistrate în cadrul programelor de studii și a programelor de formare continuă,
  - (iv) înregistrării *feed-back*-ului societății în raport cu inițiativele și proiectele SNSPA.

La acel moment, mai exact februarie 2012, această propunere de dezvoltare strategică s-a bucurat de o largă susținere în cadrul comunității academice SNSPA și a devenit operațională la data preluării noilor mandate de către toți cei care și-au asumat o funcție de conducere, dar – important de menționat – cu implicarea

tuturor cadrelor didactice, studenților, personalului didactic auxiliar și nedidactic. Astăzi, putem să analizăm retrospectiv și, oricât de exigenți am fi – iar eu cred că trebuie să fim exigenți –, nu putem să nu observăm progresul instituției noastre, într-o perioadă în care nu au lipsit provocările.



## 2. Provocările de ieri și de mâine

Conform legislației în vigoare, raportul privind activitatea 2012-2016 va fi prezentat în fața Senatului SNSPA, în ședință publică, cu ocazia încheierii mandatului vechiului Senat (2012-2016) și începerii mandatului noului Senat SNSPA (2016-2020). Totuși, cred că este bine să rememorăm câteva dintre provocările cărora SNSPA a trebuit să le facă față în anii care au trecut, iar experiența acestor ani să ne ghideze în proiecțiile de dezvoltare instituțională a SNSPA pentru anii care vor urma. Am să abordez numai câteva teme, după cum urmează:

- (i) blocajul instituțional privind politicile de resurse umane;
- (ii) finanțarea instituțională;
- (iii) proiectele de cercetare și fondurile structurale;
- (iv) programele academice și politicile de calitate;
- (v) infrastructura;
- (vi) studenții și absolvenții;
- (vii) guvernarea.

### (i) Politicile de resurse umane

Anul universitar 2011/2012 a fost unul dintre cei mai complicați ani din perspectiva politicilor de resurse umane la nivelul universităților. O astfel de afirmație este susținută de o serie de elemente de ordin factual și anume:

- (a) ocuparea posturilor didactice la nivelul universităților era blocată printr-o decizie a Guvernului României, decizie asumată prin Ordonanță de Urgență<sup>1</sup>;
- (b) cadrele didactice titulare care aveau vârsta de pensionare (conform Legii Educației nr. 1/2011) au fost obligate să se pensioneze;
- (c) proiectele de cercetare și accesul tinerelor cadre didactice la surse de finanțare suplimentare erau blocate;

---

<sup>1</sup> OUG nr. 34/2009, urmată de alte acte normative și anume OUG nr. 109/2010 și OUG nr. 23/2011.

(d) dezvoltarea unor noi programe de studii, în lipsa unor politici de personal asumate de universități în spiritul autonomiei universitare, era aproape imposibilă.

În acest context, SNSPA a militat, la nivel public, pentru înlăturarea tuturor acestor restricții și revenirea la normalitate. Ca urmare a modificărilor legislative și a noilor politici promovate la nivelul Ministerului Educației și SNSPA am putut realiza, începând cu luna octombrie 2012, următoarele:

- au fost deblocate posturile didactice și, așa cum se vede și în Figura 1, SNSPA a urmat o politică de personal în concordanță cu obiectivele asumate;
- până la deblocarea fondurilor de cercetare, au fost lansate în SNSPA competițiile de mini-granturi, din fonduri SNSPA, granturi de care au beneficiat zeci de asistenți și lectori universitari, ceea ce le-a permis o dezvoltare profesională firească;
- au fost invitați să revină în comunitatea academică a SNSPA toți acei colegi (cadre didactice) pensionați în mijlocul anului universitar 2011/2012, în baza unei prevederi legislative insuficient fundamentate dar care, între timp, a fost abrogată;
- au fost menținute, prin decizii ale Consiliilor facultăților și ale Senatului SNSPA, toate cadrele didactice cu gradul de profesor universitar care au împlinit vârsta de pensionare și care au dorit să-și continue activitatea didactică și de cercetare;

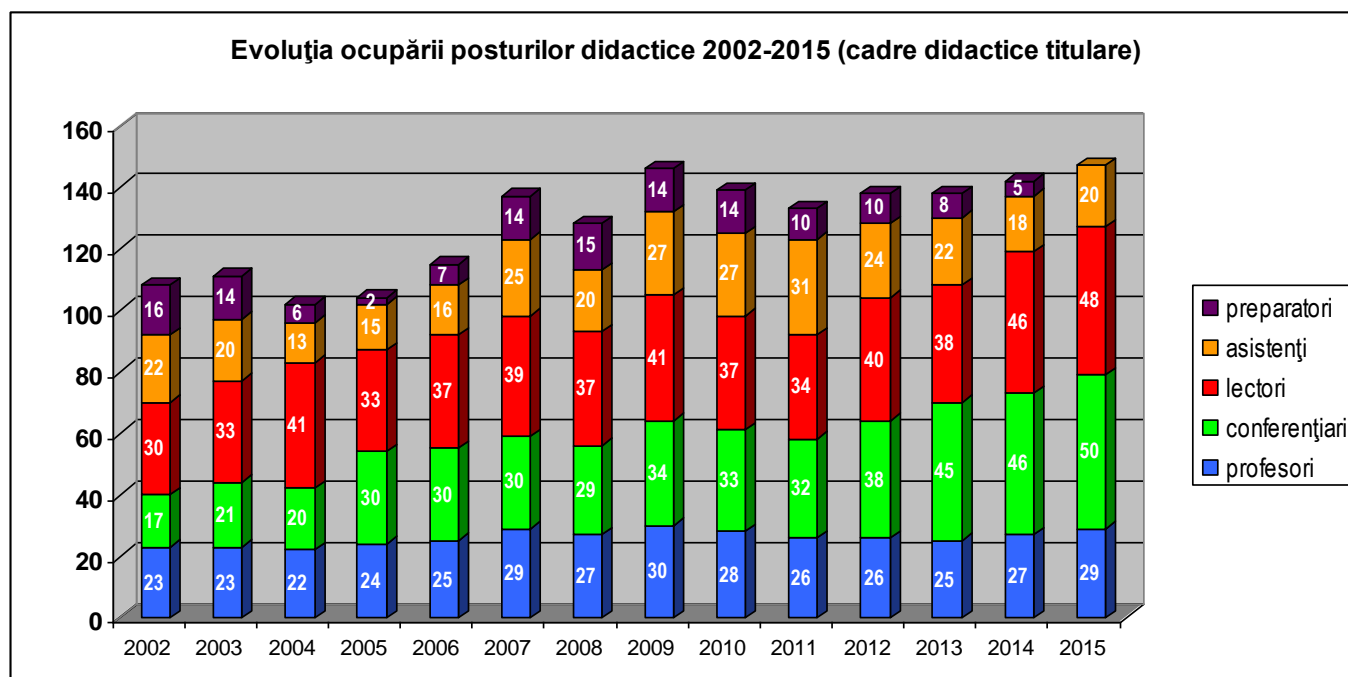
În acest moment, SNSPA se află în situația de a face față unui nou val de provocări în raport cu politicile de resurse umane. Una dintre aceste provocări se referă la migrația de personal înalt calificat către alte instituții de învățământ din străinătate.

Globalizarea este un fenomen relativ nou pentru noi, iar europenizarea se suprapune uneori efectelor globalizării, ceea ce face și mai dificilă identificarea riscurilor, dar și a soluțiilor instituționale asociate acestor riscuri. Într-un spațiu europenizat/globalizat, unul dintre elementele definitorii este mișcarea de capital,

inclusiv de capital uman. În ultimii zece ani, SNSPA – una dintre instituțiile de învățământ superior din România care a asigurat și asigură politici consistente de integrare și dezvoltare profesională a tinerilor cercetători și a cadrelor didactice – a pierdut aproximativ zece cadre didactice, care au ales să înceteze sau să întrerupă colaborarea academică în schimbul unor oferte primite din partea unor universități din întreaga lume (Franța, Germania, Olanda, Spania, UK, SUA, Australia etc.). Un astfel de indicator ne poate bucura deoarece poate fi privit ca o validare a standardelor la care se ridică profesorii SNSPA. În același timp, avem nevoie de o politică de echilibrare, dar și de identificare de noi colaboratori care, la un moment dat, pot participa la concursuri de titularizare.

Nu în ultimul rând, ținând cont de specificul SNSPA, va trebui să inițiem, prin intermediul Ministerului Educației, o serie de modificări legislative astfel încât practicienii din domenii precum relații internaționale, diplomație, politici publice, comunicare, management, economie, administrație publică etc. să poată fi invitați în instituțiile de învățământ superior ca profesori asociați și să poată fi remunerați la un nivel decent. Interacțiunea studenților cu practicienii din domeniile lor de interes nu poate să fie decât benefică pentru orientarea în carieră și viitoarea lor integrare în viața profesională.

Figura 1: Evoluția ocupării posturilor didactice 2002-2015 (cadre didactice titulare)



## (ii) Finanțarea instituțională

Finanțarea a fost și rămâne un subiect important pentru fiecare instituție de învățământ în parte. Așa cum probabil se știe, o universitate are acces la mai multe tipuri de fonduri, după cum urmează:

- (i) finanțarea de bază – asigurată de la bugetul de stat, prin contract instituțional cu Ministerul Educației, în baza numărului de studenți înmatriculați la fiecare program de studiu în parte și în funcție de evaluările de calitate asociate acestora;
- (ii) finanțarea complementară – asigurată de la bugetul de stat – și care acoperă burse, subvenții cămine/cantine și investiții;
- (iii) venituri proprii;
- (iv) proiecte de cercetare sau alte tipuri de proiecte.

Provocările cărora a trebuit să le facem față aici au fost cele legate de:

- scăderea drastică a finanțării de bază în anul universitar 2011/2012<sup>2</sup>, când cheltuielile au fost mai mari decât alocația anuală primită de la Ministerul Educației, deficitul fiind acoperit din venituri proprii, procedură prevăzută de legislația în vigoare;
- scăderea drastică a alocațiilor de la buget pentru finalizarea noului obiectiv<sup>3</sup> din Bulevardul Expoziției, nr. 30A, fără ca, la acel moment, Ministerul Educației să ofere o explicație în raport cu nerespectarea planificărilor bugetare efectuate la începutul anului și aprobate prin Legea Bugetului de Stat;
- blocarea finanțărilor pentru proiectele pe fonduri structurale în derulare, fenomen care s-a regăsit la nivel național, și care a crescut presiunea pe bugetul SNSPA, în special pe resursele proprii, în condițiile în care universitatea noastră derula în acel moment peste 18 proiecte, ca instituție coordonatoare sau în parteneriat cu alte universități.

---

<sup>2</sup> Vezi Figura 2, coloanele „Intrări” și „Cheltuieli” asociate anului universitar 2011/2012.

<sup>3</sup> Vezi Figura 3.

Toate aceste lucruri au fost reglate în timp, iar graficele din Figurile 2, 3, 4, 5 și 8 exprimă foarte clar dinamica bugetelor SNSPA în toți acești ani.

În acest moment, SNSPA are solduri constituite în conformitate cu legislația în vigoare, care asigură o funcționare și dezvoltare coerentă pentru anul universitar în curs, dar și pentru a finanța proiectele instituționale care se vor derula în anii următori.

Problematika finanțării unei universități trebuie privită nu numai din perspectiva mecanismelor externe, dar și din cea a mecanismelor interne. Sistemul care funcționează în acest moment în SNSPA are ca principală unitate de execuție financiară *facultatea*. În interiorul facultăților există abordări diferite: în unele cazuri execuția bugetară merge până la nivel de departament și/sau program, în timp ce în alte cazuri acest lucru nu se întâmplă. Cred că va fi o provocare pentru noi toți să creștem capacitatea de a urmări gradul de alocare a resurselor până la nivel de departament și/sau program de studiu, fără a renunța la un sistem de compensare a costurilor, acolo unde este cazul, cu alte cuvinte, fără a judeca performanța unui program academic strict în termeni economici.

Figura 2: Finanțarea de bază / cheltuieli (2009 – 2015)

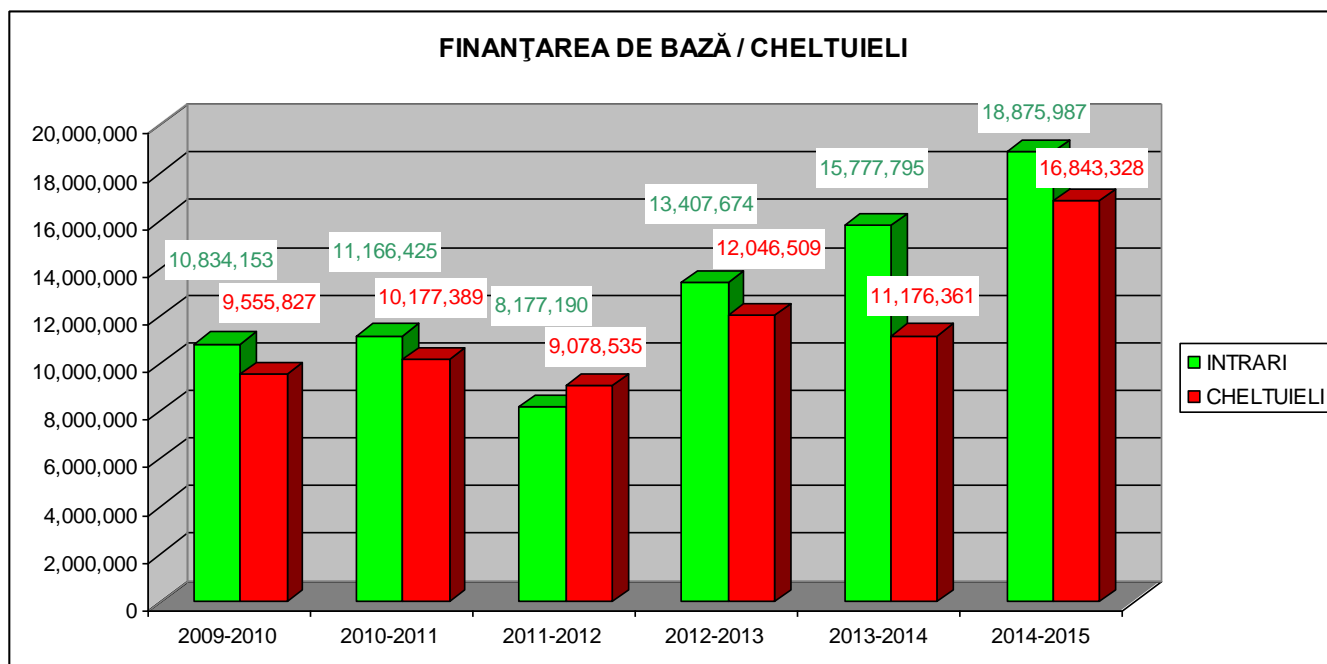
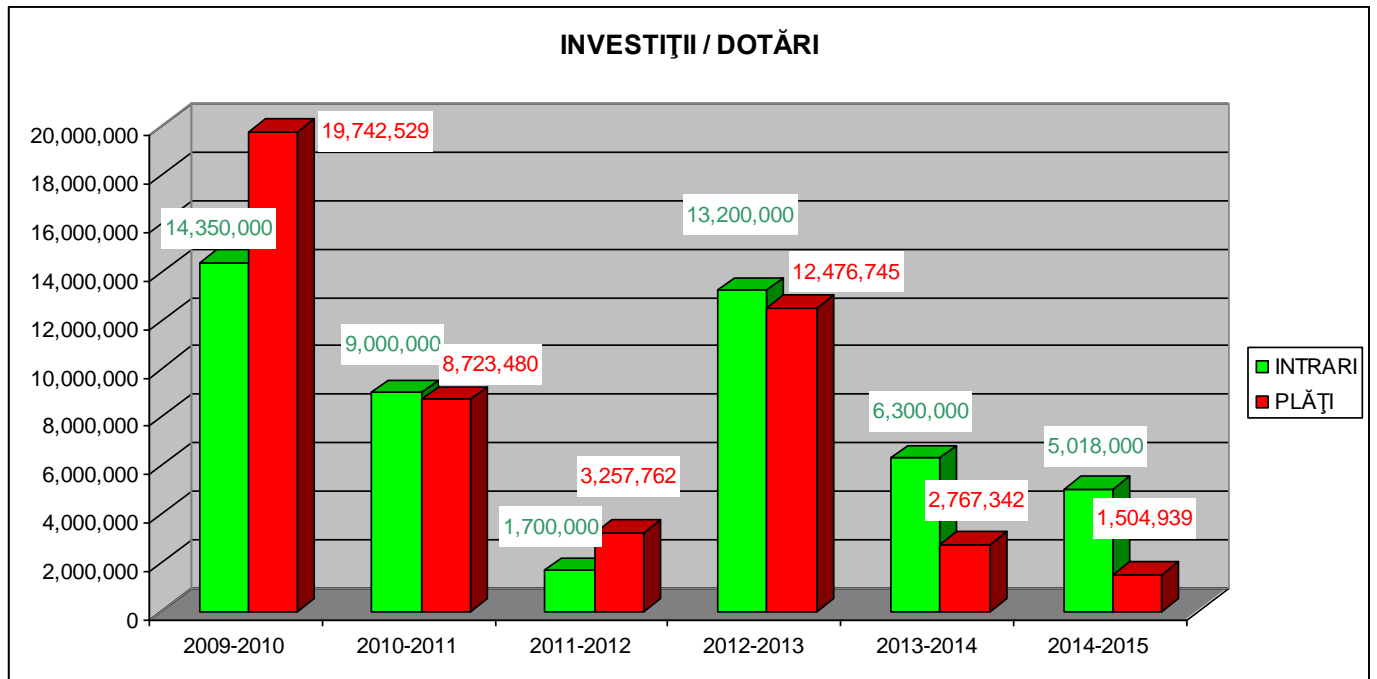


Figura 3: Investiții și dotări (2009 – 2015)





### (iii) Proiectele de cercetare și fondurile structurale

SNSPA și-a conturat cu mulți ani în urmă profilul unei instituții de învățământ superior competitive în atragerea resurselor provenite din fonduri de cercetare sau alte tipuri de resurse alocate pe bază de competiție. Conform unui studiu mai vechi al CNCISIS, SNSPA avea la acel moment – iar această tendință se menține – cel mai ridicat procent la nivel național în materie de proiecte câștigate raportat la numărul de cadre didactice titulare.

Așa cum am precizat însă mai sus, perioada pe care o discutăm a fost una în care provocările nu au lipsit. În materie de proiecte de cercetare, până în 2012, nu au fost lansate noi competiții naționale, iar proiectele structurale, deși câștigate și contractate încă din 2009, au trecut printr-o perioadă prelungită de blocaj instituțional (în principal 2011-2012) în care finanțarea a fost suspendată iar derularea activităților, conform graficului inițial, îngreunată. În acest ultim caz, SNSPA a avansat, în bună parte, sumele necesare pentru ca proiectele să nu se blocheze, iar cel mai bun exemplu este cel al proiectelor asociate programelor de doctorat.

Corespunzător ciclului financiar european 2007/2013, SNSPA a derulat 28 de proiecte finanțate din fonduri structurale, dintre care 21 ca beneficiar și 7 ca partener. Multe dintre aceste proiecte s-au finalizat cu achiziții importante pentru SNSPA. Aici merită menționate următoarele: investiția în cărți, reviste și resurse digitale, realizată prin susținerea mai multor proiecte și prin dedicarea colegilor de la Biblioteca SNSPA, noile platforme de învățare, dezvoltarea unor noi arii de cercetare (minorități, migrație, acces și echitate, euroantreprenariat, piața muncii, internaționalizarea instituțiilor de învățământ superior, evaluarea politicilor publice, dezvoltarea regională, inovarea academică, educația pentru cetățenia democratică, dezvoltarea de noi cursuri etc.)

În 2015, notabile au fost și rezultatele obținute în cadrul competiției „Proiecte de cercetare pentru stimularea constituirii de tinere echipe de cercetare independente - tip TE”, unde SNSPA a câștigat patru proiecte, precum și competiția europeană din cadrul Acțiunii Jean Monnet, în cadrul căreia SNSPA a câștigat tot patru proiecte, din cele șase care au revenit României.

Evident, toate aceste rezultate se datorează în primul rând echipelor care au aplicat și derulat proiectele respective. Ceea ce cred că trebuie subliniat este climatul SNSPA care a încurajat și încurajează acest tip de activitate, inclusiv prin asumarea instituțională a finanțării, atunci când aceasta a fost întreruptă din motive care nu au putut fi imputate echipelor implicate în proiect.

În anii care vor urma, SNSPA va trebui să facă o analiză atentă pentru a vedea, pe de o parte, în ce măsură sunt utilizate resursele disponibile la nivel național, european și, de ce nu, internațional și, pe de altă parte, în ce măsură aceste proiecte sunt suficient de bine calibrate în raport cu obiectivele strategice asumate de SNSPA și, de asemenea, asigură o dezvoltare sustenabilă în momentul întreruperii finanțării prin proiect. Nu în ultimul rând, trebuie văzut în ce măsură proiectele derulate de SNSPA au un impact relevant în cercetarea de profil – dacă ne referim la proiecte de cercetare – prin măsurarea coeficienților individuali de impact, dar și prin analiza comparativă a universității noastre cu alte instituții de învățământ superior similare.

Figura 4: Finanțarea proiectelor POSDRU (2009 – 2015)

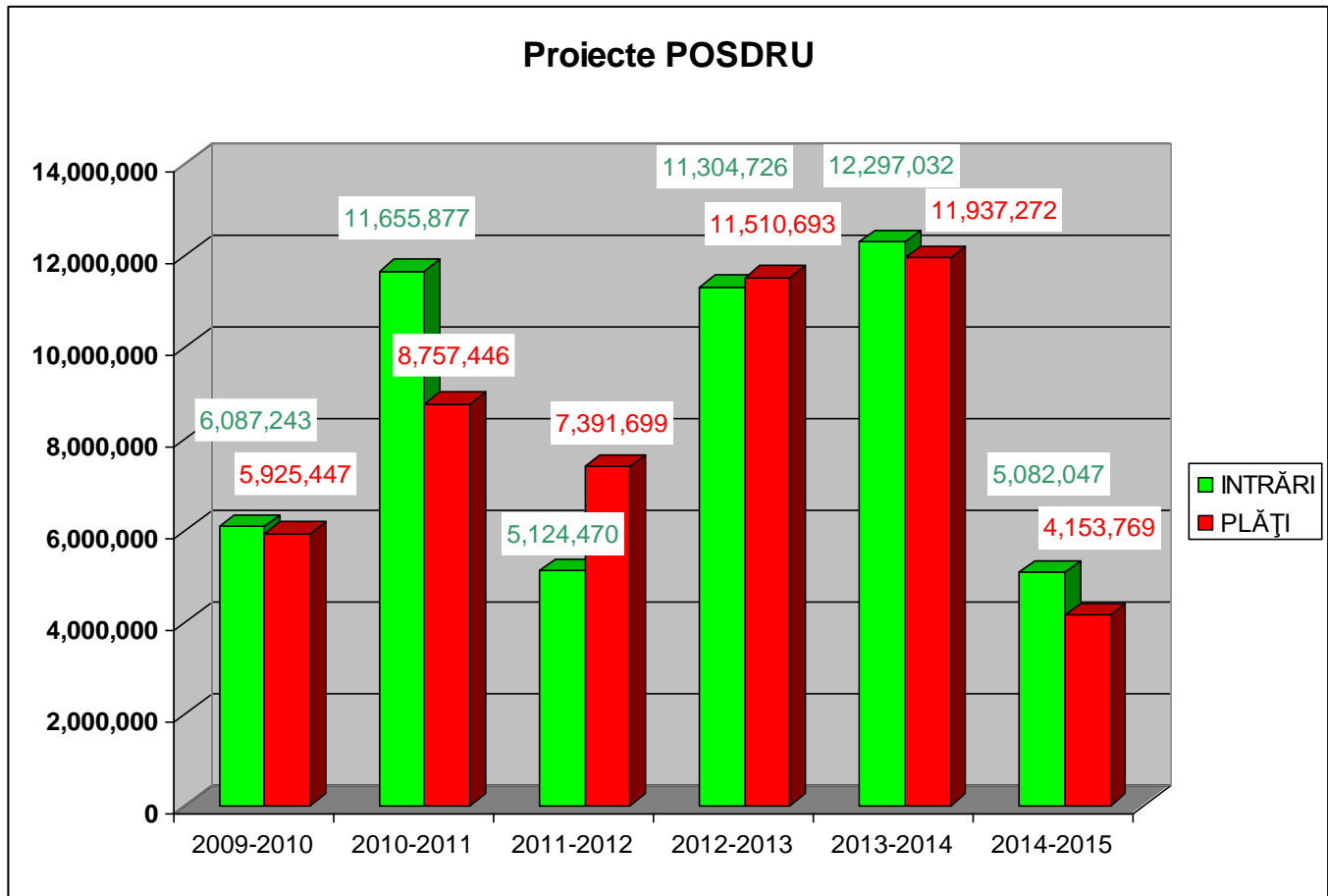
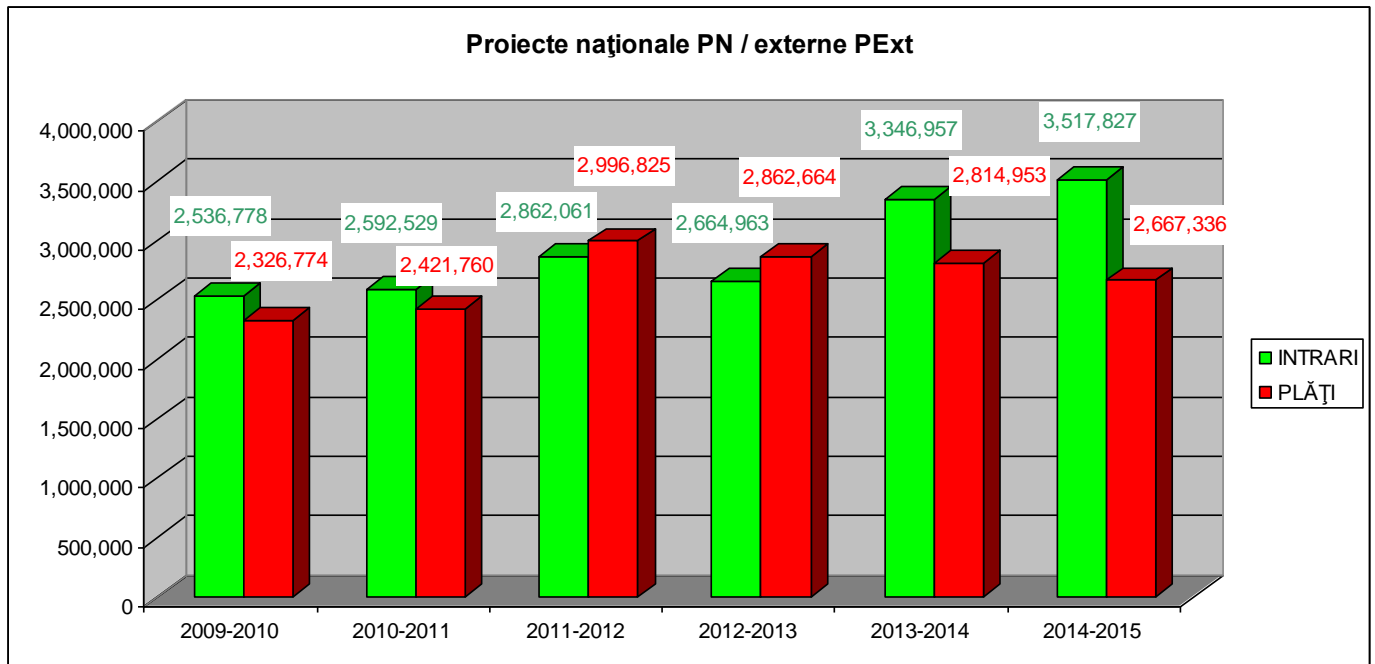


Figura 5: Finanțarea proiectelor naționale PN / externe PExt (2009 – 2015)



#### (iv) Programele academice și politicile de calitate

Încă din anii '90, SNSPA a contribuit la definirea unor noi programe de studii derulate în condițiile respectării celor mai ridicate standarde academice. Astăzi, SNSPA are toate programele de studii acreditate (ultima evaluare instituțională efectuată de ARACIS a avut loc în decembrie 2014) și a parcurs o serie de evaluări externe internaționale, ca de exemplu cea coordonată de *International Association of Universities* (IAU) din 2015, care a urmărit dimensiunea internațională a universității noastre.

Acest standard de calitate este validat anual de numărul tot mai mare de candidați care aplică la toate tipurile de programe academice derulate de SNSPA și de susținerea venită din partea Ministerului Educației, prin alocarea unui număr în creștere de locuri bugetate (vezi Figura 6). În ceea ce privește interesul tot mai mare al tinerilor absolvenți de liceu pentru universitatea noastră, doresc să subliniez faptul că, în timp ce în majoritatea instituțiilor de învățământ superior din țară numărul studenților înmatriculați la cursurile de zi a scăzut în ultimii 6-7 ani, în cazul SNSPA numărul acestora este în creștere constantă. Așa cum se poate vedea și în Figura 7, SNSPA a înmatriculat pentru anul universitar 2015/2016 un număr de 5.231 studenți care frecventează cursurile de zi, față de 4.461 studenți înmatriculați în anul universitar 2008/2009 – punctul de minim al ultimilor 10 ani – sau față de 5.743 studenți înmatriculați în anul universitar 2007/2008 – punctul de maxim al ultimilor 14 ani.

Nu în ultimul rând, cred că ceea ce a fost specific SNSPA încă de la înființare (ianuarie 1990) și anume dimensiunea *post-universitară*, de aprofundare academică și specializare la nivelul studiilor care succed diplomei de licență, se menține și astăzi, prin distribuția echilibrată a studenților pe ciclurile de studii, respectiv cele 9 programe de licență, la care sunt înmatriculați 54,4% dintre studenții care frecventează cursurile de zi, 54 programe de master, la care sunt înmatriculați 40%

dintre studenți, și 4 programe de doctorat, care cuprind 5,6% dintre studenții SNSPA.

Politica SNSPA de analiză exigentă a nevoilor societății românești din perspectiva studiilor de guvernare trebuie să continue și să răspundă rapid acestor cerințe prin adaptarea ofertei educaționale, nu numai prin programe academice, dar și prin programe de specializare de scurtă durată. Componenta formării continue trebuie să fie mai clar structurată la nivelul SNSPA, în parteneriat cu principalele instituții ale statului, și să permită celor care sunt deja în serviciul statului român să aibă o evoluție profesională coerentă, firească, bazată pe profesionalism.

Figura 6: Repartizare cifre de școlarizare 2002 – 2015 (Minister – buget)

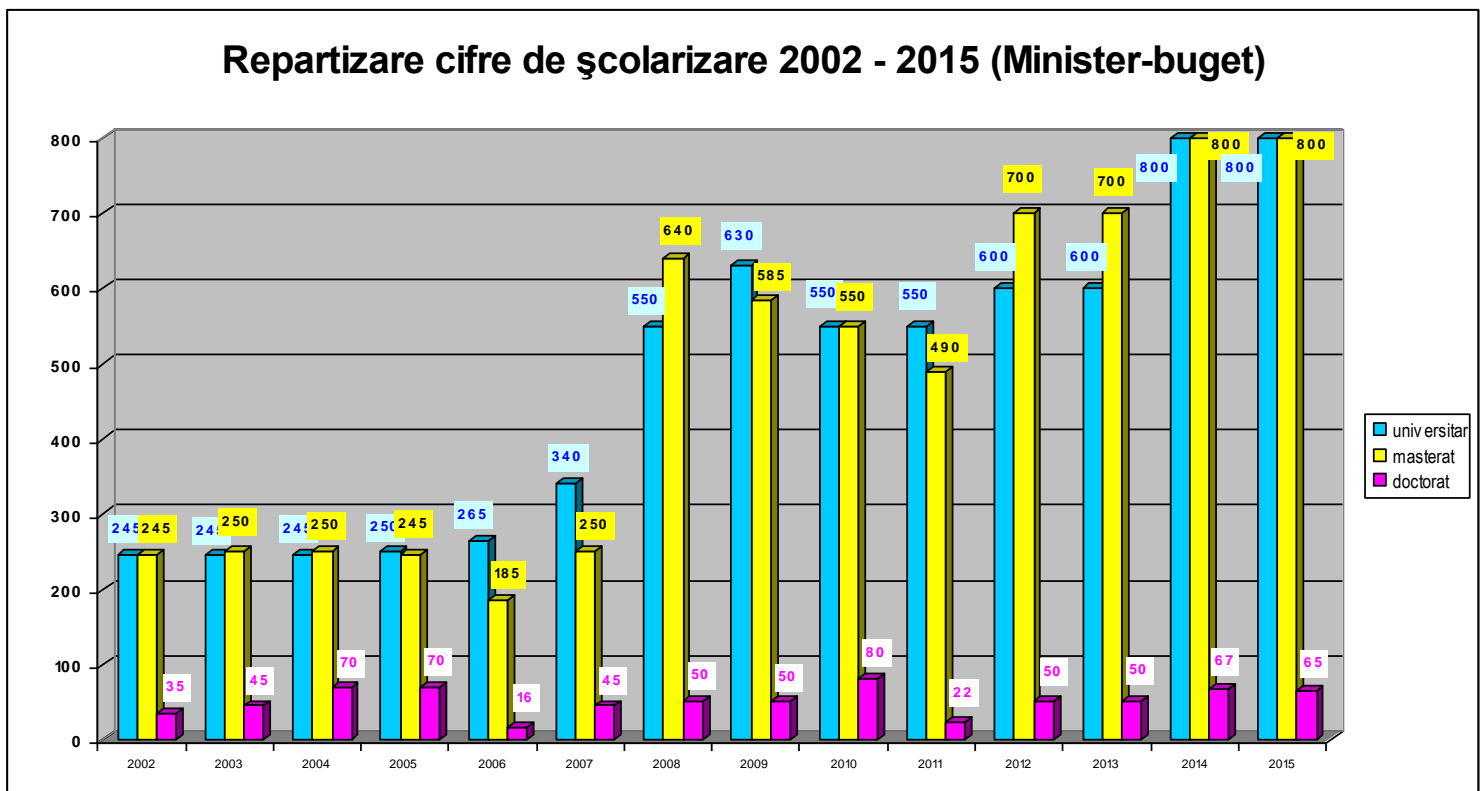
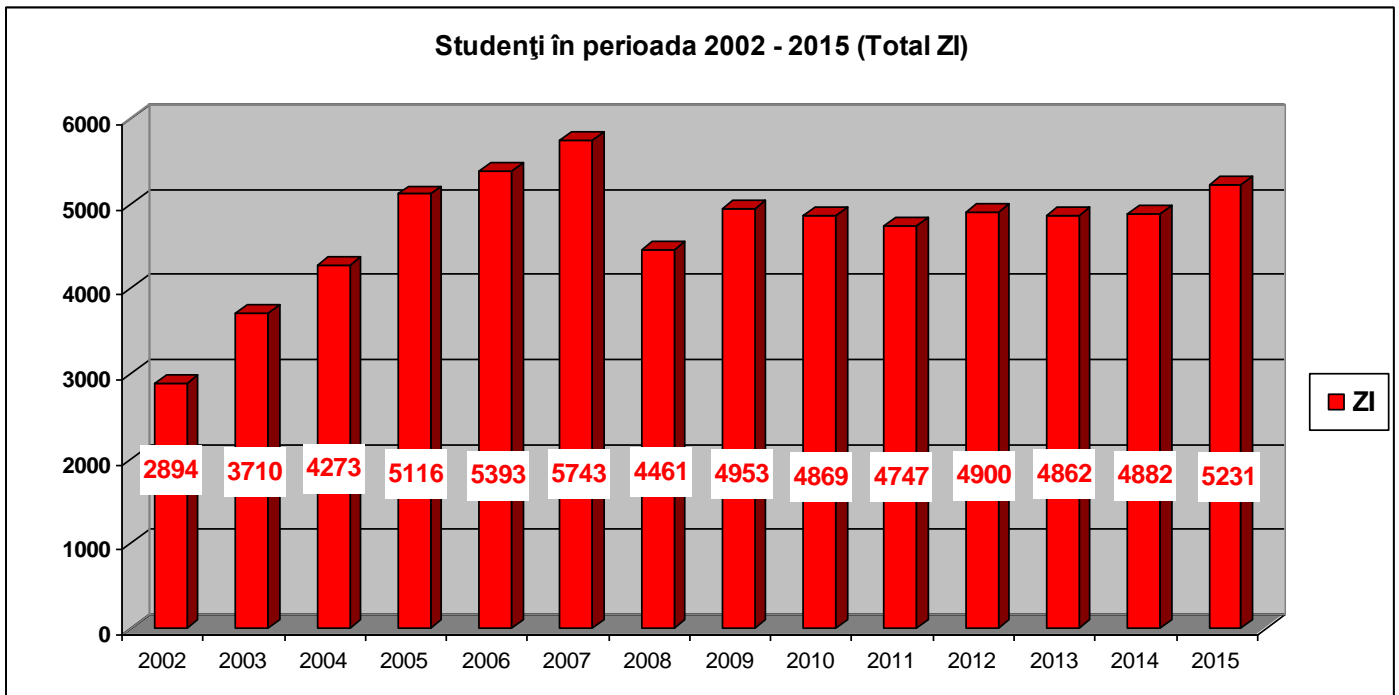


Figura 7: Studenți în perioada 2002 – 2015 (Total – cursuri de zi)



## (v) Infrastructura

În urmă cu câțiva ani, SNSPA avea una dintre cele mai slabe infrastructuri, cel puțin în comparație cu instituțiile de învățământ superior de stat din București. Astăzi avem cel mai modern sediu din București, iar studenții sunt primii beneficiari ai politicii de dezvoltare a infrastructurii, politică susținută intens de toți rectorii SNSPA de până acum. Finalizarea obiectivului din Bulevardul Expoziției, nr. 30A, nu înseamnă însă că am încheiat acest capitol. O serie de proiecte de investiții, mai mici sau mai mari, așteaptă să fie demarate, unele dintre ele chiar în asociere cu clădirea cea nouă. În acest sens aș dori să menționez:

- a. amenajarea în sediul din Bulevardul Expoziției, nr. 30A, a două spații dedicate studenților, unul denumit generic „Centrul Cultural Studentesc” – demisol – iar cel de al doilea denumit „Club Studentesc” – etaj 1;
- b. reamenajarea și extinderea căminelor studentești din Băneasa, prin supraetajarea acestora și unirea lor printr-o a treia clădire, în care vor fi realizate spații de lectură, utilitare și de petrecere a timpului liber;
- c. reabilitarea și extinderea sediului din Str. Povernei, nr. 6;
- d. reamenajarea sediului din Str. Bacaloglu (Batiștei), în vederea obținerii autorizațiilor de funcționare – în această clădire vor funcționa spații de învățământ, birouri, Centrul de Consiliere și Orientare Profesională (CeCOP), două cabinete medicale.

Toate aceste obiective se vor derula în conformitate cu legislația în vigoare, unele având ca termen de finalizare anul 2016, în timp ce altele se vor derula pe parcursul a 2-3 ani.

O dinamică a cheltuielilor de investiții din SNSPA în ultimii ani se poate vedea în Figura\_3. Coloanele asociate anilor 2009 – 2013 corespund, în principal, investiției din Bulevardul Expoziției, nr. 30A.



## (vi) Studenții și absolvenții

Prestigiul unei instituții de învățământ superior este construit și menținut de către absolvenți. Absolvenții sunt unitatea de măsură a succesului și tot ei sunt interfața cu societatea, în ansamblul său. Sămânța acestui succes se sădește și îngrijește în anii studenției. Iată de ce, politicile proactive ale universității în raport cu nevoile de formare ale tinerilor de azi trebuie să rămână o constantă.

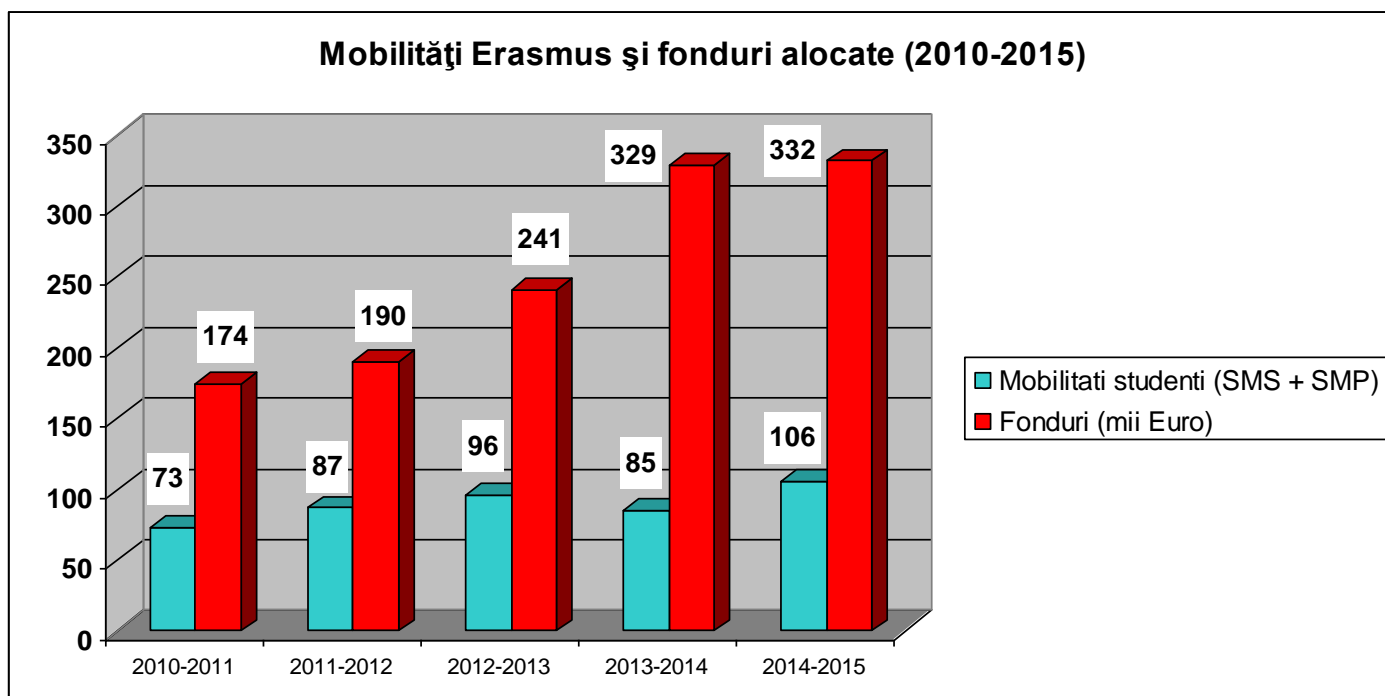
Politicile SNSPA trebuie să aibă în vedere oportunitățile de carieră ale studenților la momentul absolvirii studiilor. Acesta este și motivul pentru care unele dintre proiectele derulate în SNSPA cu finanțare europeană au vizat tranziția de la universitate către piața muncii. Politicile de acces și echitate la nivelul programelor de studii academice reprezintă o altă arie de preocupare, unele cadre didactice din SNSPA fiind, de altfel, implicate în derularea unui proiect național, care a fost demarat în urmă cu câteva săptămâni, în parteneriat cu Banca Mondială, și care vizează problematica inegalităților sociale privind accesul la învățământ superior, dar și creșterea șanselor de reușită ale studenților care provin din medii socio-economice diferite.

De asemenea, este esențial să susținem proiectele inițiate de studenți. În acest sens, cred că un dialog mai intens cu studenții ar putea să conducă la identificarea acelor elemente care pot asigura o dezvoltare instituțională coerentă în ceea ce privește calitatea programelor de studii, calitatea serviciilor oferite studenților, activităților extracurriculare și dezvoltarea cadrului normativ intern pentru un climat deschis, transparent și etic.

Nu în ultimul rând, studenții/absolvenții de astăzi sunt expuși unei competiții naționale/europene/globale acerbe, iar capacitatea lor de a face față unui spațiu intercultural, globalizat reprezintă unul dintre avantajele competitive. Iată de ce, preocuparea SNSPA din ultimii ani a fost să ofere studenților cât mai multe

oportunități, de la *internship*-uri în companii multinaționale, la burse de studii Erasmus (Figura 8<sup>4</sup>).

Figura 8: Mobilități Erasmus și fonduri alocate (2010-2015)



<sup>4</sup> Mobilitățile Erasmus pentru studenți pot fi: de studiu (SMS) sau de plasament/practică (SMP).

## (vii) Guvernanța

Noua legislație din domeniul educației, adoptată în 2011, a adus o serie de noutăți în materie de guvernanță academică. Printre acestea pot fi menționate:

- (a) o nouă modalitate de alegere a rectorului, prin votul tuturor cadrelor didactice titulare și a studenților din consiliile facultăților și din Senat,
- (b) introducerea funcției de Președinte al Senatului și a unui nou raport între rector și Senat;
- (c) un nou mod de desemnare a decanilor etc.

În opinia mea, SNSPA a făcut față cu bine procesului de implementare a acestor noi mecanisme instituționale. Nu au existat conflicte sau tensiuni semnificative pe parcursul celor patru ani, iar raportul dintre rector și Senat, reprezentat prin Președintele Senatului, a fost unul firesc, instituțional, de echilibru și colaborare.

Evoluția de până acum a universității noastre mă face să fiu încrezător că și în viitor vom fi capabili să dăm răspunsuri raționale la provocările care vor veni. Discuțiile recente din cadrul SNSPA privind modul în care ar trebui să organizăm activitatea de zi cu zi pentru a fi mai eficienți și a răspunde mai bine cerințelor studenților noștri și provocărilor spațiului public își vor găsi cele mai bune răspunsuri dacă rămânem ghidați de simțul datoriei și al responsabilității. Nu cred în soluțiile care nu fac obiectul unei dezbateri cât mai largi așa cum nu cred în soluțiile impuse. Interesul instituțional și sustenabilitatea măsurilor propuse trebuie să fie la baza oricărui act de decizie.

### 3. Ce urmează?

Fiecare dintre noi ne punem această întrebare dar, în cadrul unei organizații, pentru a obține un răspuns instituțional, trebuie să parcurgem un traseu instituțional.

După finalizarea alegerilor, respectiv în februarie 2016, conducerea SNSPA va trebui să declanșeze un proces complex de consultare, la care să participe toți membrii comunității academice și toți partenerii constanți ai universității. Scopul acestei consultări este acela de a extrage cele mai relevante idei, care să contureze Planul Strategic SNSPA 2016-2020.

Procesul nu începe de la zero. În cadrul discuțiilor care au avut loc până acum, cu ocazia alegerilor pentru departamente, consilii și Senatul SNSPA, au fost exprimate deja o serie de idei sau preocupări. Am să relatez câteva dintre ele, fără să fac o selecție sau o ierarhizare a acestora.

Mai mulți colegi au menționat nevoia de a da o notă de modernitate actului didactic, prin creșterea gradului de utilizare a instrumentelor de tip *e-learning* în programele de zi, respectiv a dezvoltarea ceea ce este cunoscut în literatura de specialitate ca *blended learning*. Un alt coleg amintea eforturile pe care universitatea noastră le face pentru a asigura cooperarea cu alte universități din țară și străinătate, oferind cadrul de reglementare pentru transferul de credite academice între aceste instituții, dar atrăgea atenția asupra faptului că nu facem nimic pentru a asigura transferul de credite între facultățile din interiorul SNSPA. Problema revizuirii programelor de studii în următorii 2-3 ani, aceea a unei mai bune politici editoriale la nivelul jurnalelor academice publicate de SNSPA și cea a întăririi principiilor de etică la nivelul instituției au făcut obiectul dezbaterilor din aceste săptămâni.

Toate aceste idei – și multe altele care vor veni –, alături de alte documente strategice elaborate de-a lungul timpului, inclusiv evaluările instituționale care au avut loc în ultima perioadă (de exemplu: (i) Raportul de evaluare instituțională

realizat de *European University Association* - EUA în cadrul proiectului „Performance in Research, Performance in Teaching – Quality, Diversity, and Innovation in Romanian Universities Project” – August 2013; (ii) Raportul de evaluare instituțională externă realizat de Agenția Română de Asigurare a calității în Învățământul Superior – ARACIS – Februarie 2015; (iii) Raportul realizat de *International Association of Universities* (IAU) în cadrul proiectului „Internaționalizare, echitate și management universitar pentru un învățământ superior de calitate – IEMU – August 2015), pot și trebuie să fie utilizate în cadrul dezbaterilor interne.

\* \* \*

În urmă cu două decenii și jumătate, fondatorii SNSPA au avut viziunea unei instituții puternice, a unei instituții care să răspundă cerințelor unui stat democratic, partener al spațiului euro-atlantic. Această viziune a fost confirmată în cei 25 de ani care au trecut de atunci. Nouă ne revine acum sarcina de a proiecta următoarea etapă de dezvoltare instituțională.