

## PROGRAM MANAGERIAL

Programul pe care îl propun pentru *Departamentul de științe politice și studii europene* pentru perioada 2016 – 2020 este gândit ca un proiect pe termen lung, în continuarea obiectivelor și opțiunilor programului anterior (perioada 2012 – 2016). Capitolele urmărite sunt: dezvoltare instituțională, educație și dezvoltarea programelor de studii, dezvoltarea cercetării și internaționalizarea, management instituțional, respectiv probleme ale studenților.

### DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ

Din punct de vedere instituțional consider că următoarele direcții ar trebui dezvoltate în continuare și consolidate în acest mandat:

1. *Dezvoltarea resurselor umane.* În perioada 2012-2015, perioadă în care am exercitat funcția de Director, ales prin votul colegilor la începutul anului 2012, am reușit să consolidăm programele de studii gestionate de Departament, dar și să dezvoltăm noi direcții de cercetare și formare în cadrul unor proiecte masterale noi. În mod special, aș menționa consolidarea specializării de licență *Relații internaționale*, specializare care în urma evaluării periodice a fost reacreditată cu o capacitate de școlarizare de trei ori mai mare față de cea anterioară. Ca urmare a acestui fapt, dar și datorită cererii importante pentru acest program de studii, anul acesta am înmatriculat cu 50% mai mulți studenți față de anul trecut la această specializare. De asemenea, dezvoltarea multor programe masterale în 2013 a susținut tendința de dezvoltare a programelor de studii și a extinderii și diversificării ofertei educaționale. Nu în ultimul rând, aș menționa diversificarea ofertei de cursuri opționale pentru specializările *Științe politice/relații internaționale*. În acest context de dezvoltare și diversificare a programelor de studii este absolut necesară dezvoltarea *resurselor umane* ale Departamentului. La începutul primului mandat spuneam că era în primul rând important să valorizăm capitalul uman al Departamentului, competențele, dar și interesele și preocupările științifice ale specifice fiecăruia dintre noi. Consider că am realizat acest lucru în cea mai mare parte, prin posibilitățile de a propune cursuri opționale, de a participa în programe masterale, dar și prin posibilitățile de promovare de care au beneficiat mulți colegi. De asemenea, doi dintre colegii care colaborau de mai mult timp cu Departamentul și Facultatea s-au titularizat în această perioadă. Este însă foarte important să continuăm dezvoltarea resurselor umane ale

Departamentului prin deschiderea de noi posturi și recrutarea unor noi colegi care să fie în măsură să susțină programele și oferta de cursuri a Departamentului. Un indicator important al calității educației îl reprezintă raportul dintre numărul cadrelor didactice titulare și numărul de posturi. În condițiile creșterii ofertei educaționale, numărul de posturi nu poate decât să crească, iar condiția menținerii unui nivel de calitate ridicat este recrutarea de noi titulari, prin concurs și astfel dezvoltarea capitalului uman al Departamentului. În continuare, politica de recrutare de noi membri ai Departamentului va avea printre criteriile de bază capacitatea de cercetare a acestora – publicațiile realizate până în prezent, proiectele de cercetare în care participă, potențialul de atragere de fonduri pentru cercetare, dar și disponibilitatea și capacitatea de implicare în activitățile de dezvoltare instituțională. Resursele umane reprezintă o resursă strategică, principalul avantaj competitiv al departamentului și facultății noastre și constituie obiectivul principal al mandatului 2016-2020.

2. *Asigurarea calității procesului educațional.* Premisele sunt foarte bune: Departamentul a reușit reacreditarea specializării de *Relații internaționale*, odată cu evaluarea instituțională periodică, obținând gradul maxim de *încredere*, dar și creșterea considerabilă a capacității de școlarizare, ca măsură a capacității în educație și cercetare, dar și a excelenței dovedită prin rezultatele cercetării și formării la nivelul întregului Departament. Acest rezultat nu este singular, fiind confirmarea ierarhizării în clasa A în exercițiul național de ierarhizare a programelor de studii. De asemenea, ierarhizările ulterioare, chiar dacă neoficiale, pe baza indicilor *h* (Hirsch) sau *g* (Egghe) au confirmat plasarea Departamentului în cadrul elitei naționale în domeniul științelor politice. Este nevoie însă de consolidarea acestor realizări și de generarea premiselor interne pentru o dezvoltare sustenabilă a programelor de studii. Astfel, complementar obiectivului de dezvoltare a resurselor umane, îmi propun să dezvolt un sistem intern de evaluare sistematică, pe baza datelor subiective culese de la studenți și absolvenți, dar și a datelor obiective referitoare la diferite aspecte ale procesului și outputului educațional. Din păcate, procesul de evaluare a rămas în mare parte o sarcină administrativă, externă procesului educațional, având ca scop principal raportarea în vederea acreditării/certificării calității. Inițiativele de evaluare autentică au alternat între nivelul departamentului și cel al facultății, fiind uneori complementare, alteori redundante. Consider că este în continuare necesar să asumăm o metodologie internă specifică de evaluare a cursurilor și programelor de studii pentru a genera o cunoaștere validă a stării calității acestora și a fundamenta deciziile interne ale departamentului. În acest scop, este necesar să dezvoltăm o bază de date internă la nivelul departamentului, metode de culegere a datelor și indicatori proprii. Un astfel de exercițiu

va trebui însă dezvoltat împreună cu Departamentul de Sociologie pentru a crea sinergiile necesare gestionării eficiente a programelor comune de studii.

3. *Instituționalizarea codului și a principiilor de etică.* Preocupările privitoare la etică au rămas slab integrate proceselor manageriale și educaționale atât la nivelul universității, cât și al departamentului. Situația, deosebit de neplăcută, apărută anul acesta, în care conduita unui coleg a determinat retragerea acestuia din procesul educațional ridică mari semne de întrebare cu privire la gradul de instituționalizare a principiilor de etică academică. Biroul Departamentului va trebui să joace un rol mai activ în această problemă, fiind necesar un audit etic profesionist, dar și dezbateri colegiale și analiza unor situații ipotetice de dileme etice. Măsurile punitive nu reprezintă decât o slabă instituționalizare a eticii profesionale, fiind necesară dezvoltarea unei culturi organizaționale și împărtășirea unor principii etice în cunoștință de cauză. Departamentul va trebui să fie un actor mult mai activ în această privință, însă pentru acest lucru este necesară regândirea relațiilor instituționale și atribuțiile diverselor organisme interne.

## **EDUCAȚIE ȘI DEZVOLTAREA PROGRAMELOR DE STUDII**

Obiectivele asumate pentru perioada 2012-2015 au fost deplin realizate. Reamintesc dezvoltarea programelor de studii, apariția unor programe noi, creșterea considerabilă a ofertei de cursuri opționale. Pe de altă parte, restructurarea planurilor de învățământ pentru specializările de licență rămâne în continuare o provocare. Aceasta nu se poate realiza însă în lipsa unei politici susținute de dezvoltare a resurselor umane. În acest mandat am realizat numai parțial acest lucru, în condițiile unor deficite financiare sistemice la nivelul întregii facultăți. Va trebui ca în perioada următoare realizarea autonomiei financiare a departamentului, de altfel cerință legală, să fie pusă în practică și în cadrul instituției noastre. A fost deja începută corelarea internă între programele de studii de licență și cele de master, precum și adaptarea treptată a programelor la cerințele de competențe ce permit o mai bună inserție profesională a absolvenților, în concordanță cu profilurile ocupaționale definite prin Cadrul Național al Calificărilor. Este în continuare necesară corelarea programelor de cercetare cu cele de educație și formare, în primul rând printr-o mai bună integrare a Școlii Doctorale cu Departamentul, atât din punct de vedere curricular, al paradigmelor sociale și filosofiilor de învățare promovate, precum și (mai ales) al resurselor umane. Studenții Școlii Doctorale ar trebui să preia tot mai multe sarcini didactice, dar și științifice și va trebui creat un cadru de încurajare a participării acestora atât în activități de predare, cât și în programe de cercetare, dar și prin oportunități de titularizare contribuind astfel la realizarea obiectivului de dezvoltare a resurselor umane ale Departamentului.

Va trebui să acordăm, în continuare, o atenție deosebită abordărilor educaționale și filosofiei de învățare promovate de către Departament. Modalitatea clasică de predare exclusiv prin intermediul cursurilor și seminariilor față-în-față nu mai este nici atractivă pentru studenți, nici productivă pentru crearea competențelor necesare activității profesionale, nici adecvată stilurilor de viață ale studenților și cu atât mai puțin eficientă organizatoric. Platforma *Moodle* s-a dezvoltat foarte mult în ultimii ani, constituind o adevărată interfață online pentru oferta educațională a departamentului, dar și a facultății. Strategia de *e-learning* a Departamentului se va axa foarte mult pe dezvoltarea în continuare a acestei platforme, dar și pe dezvoltarea competențelor de *e-learning* ale cadrelor didactice. În momentul de față potențialul tehnologiilor de învățare este mult mai amplu în raport cu abilitățile și competențele interne. Acest decalaj poate fi redus și îmi propun să dezvolt, și la sugestia unor colegi, sesiuni de training și workshop-uri de învățare colegială și schimb de bune practici pentru actualizarea abilităților și metodelor de predare folosind tehnologia informațională.

## **DEZVOLTAREA CERCETĂRII ȘI INTERNAȚIONALIZAREA**

În ceea ce privește cercetarea vor trebui, în continuare, urmărite două aspecte: productivitatea individuală și colectivă a membrilor departamentului, precum și capacitatea de atragere de fonduri din proiecte de cercetare. În ceea ce privește productivitatea, va fi foarte importantă evaluarea impactului cercetării exprimat prin numărul de citări și indicele individual de impact  $h$  (Hirsch). În privința proiectelor de cercetare, dată fiind insuficiența alocațiilor publice, dar și lipsa de predictibilitate în alocarea și distribuirea fondurilor de cercetare, va fi nevoie de diversificarea surselor și a tipurilor de proiecte. Este esențială reușita atragerii de finanțare externă pentru susținerea cercetării în condițiile insuficienței cronice a alocațiilor publice actuale. O atenție deosebită va fi acordată, pe lângă sustenabilității financiare, calității cercetării, evaluată atât intrinsec, prin *peer-review*, cât și pe baza calității și recunoașterii publicației, a vizibilității internaționale a publicațiilor, dar și a impactului acestora.

De asemenea, vor trebui inițiate, continuate și urmărite sistematic obiective și planuri operaționale de cercetare care să fie apoi corelate cu potențialul de cercetare, interesele și obiectivele agreeate cu fiecare dintre membrii departamentului. Evaluarea cadrelor didactice trebuie să se bazeze esențial pe publicațiile realizate, dar și pe contribuția la dezvoltarea capacității instituționale de cercetare a departamentului: cărți cu caracter academic și articole în

reviste indexate internațional, coordonarea de reviste academice; acreditarea de centre de cercetare; obținerea de granturi și participarea în proiecte de cercetare.

Cercetarea la nivelul departamentului va trebui dezvoltată pe următoarele direcții: 1) dezvoltarea acelor direcții care deja sunt recunoscute ca exprimând „brandul” nostru; 2) coordonarea membrilor departamentului într-un număr de câteva Centre de cercetare, care să fie acreditate și care să fie sprijinite financiar prin proiectele de cercetare propuse de membrii acestora; 3) angrenarea mai puternică a Școlii doctorale în elaborarea și implementarea programelor de cercetare; 4) dezvoltarea de programe de cercetare teoretică, finalizate în publicații în volume și în reviste cotate internațional; 5) creșterea vizibilității departamentului prin publicații și materiale de tipul *policy papers*; 6) implicarea departamentului în oferirea de consultanță în elaborarea și implementarea de politici publice, prin urmărirea sistematică a cererilor de oferte listate în sistemul electronic de achiziții publice; creșterea numărului de evenimente cu caracter academic: conferințe, ateliere de lucru, decernări de titluri academice etc.

## **MANAGEMENT INSTITUȚIONAL**

În mandatul pe care tocmai îl închei, singurele atribuții cu adevărat importante ale conducerii Departamentului au fost cele de management al resurselor umane și, într-o oarecare măsură, coordonarea academică a programelor de studii. De altfel și reușitele acestui mandat pot fi analizate tot în aceste două direcții, prin consolidarea capitalului uman al departamentului, respectiv dezvoltarea și consolidarea programelor de studii. Pe de altă parte, principiul descentralizării financiare la nivelul departamentelor din Facultate, autonomia și responsabilitatea financiară a departamentului și a programelor sale de studii nu au fost suficient promovate și realizate la nivel instituțional. În programul anterior spuneam că sustenabilitatea financiară trebuie asigurată la nivelul programelor de studii pentru a minimiza externalitățile negative induse la nivelul întregului departament de către programe care nu reușesc să genereze venituri pentru acoperirea propriilor costuri. Este important însă ca fiecare program de studii să fie gândit și ca un *business plan* care, asemenea oricărui proiect, să estimeze în mod realist propriile venituri și cheltuieli pe o anumită perioadă de timp. Randamentele programelor de studii ar putea asigura, alături de alte surse de finanțare, dezvoltarea departamentului prin investiții de capital și investiții de resurse umane.

Acest lucru nu s-a putut realiza din cauza lipsei autonomiei financiare a departamentului. Mai mult decât atât, transparența execuției bugetare la nivelul întregii facultăți ar trebui cu certitudine să fie îmbunătățită. Implicarea departamentelor în managementul financiar este o

condiție fundamentală a asigurării sustenabilității politicilor de dezvoltarea programelor de studii și de dezvoltare a resurselor umane. În momentul de față multe dintre obiectivele programului managerial al directorului de departament nu pot fi eficient și sustenabil realizate în absența instrumentelor de programare și gestiune a bugetului departamentului. Realizarea autonomiei financiare a departamentului, conform prevederilor legale, va fi provocarea cea mai importantă a managementului instituțional în mandatul 2016-2020.

## STUDENȚII

Din punct de vedere **social**, Departamentul va continua să susțină în mare parte politicile actuale în ceea ce privește creșterea accesibilității propriilor programe de studii. În același timp, Departamentul va susține un program de incluziune a grupurilor dezavantajate în participarea la diverse forme de învățământ superior și/sau formare profesională. Departamentul în special va trebui să dezvolte strategii și programe care să fie centrate pe principiul incluziunii sociale și al accesului cât mai larg la educație.

Din punct de vedere **profesional**, este important să continuăm dezvoltarea serviciilor de consiliere în carieră. Va trebui reorganizat biroul instituțional cu astfel de atribuții care să consilieze atât studenții, cât și formatorii, cadrele didactice, în ceea ce privește abordarea și gestiunea unor astfel de probleme.

Din punct de vedere **socio-cultural**, va trebui continuăm aplicarea politicii prin care să ne propunem să ținem studenții cât mai aproape de școală, atât din punct de vedere fizic, cât și prin facilitarea constituirii unor comunități cu interese academice, dar și extracuriculare specifice. Va trebui astfel să fim mai activi în organizarea, la nivelul departamentului și împreună cu studenții, a unor evenimente științifice, dezbateri, activități artistice și sportive care să reunească studenții și să faciliteze integrarea lor în proiecte comune, cu potențial ridicat de dezvoltare profesională și personală.