



# **SNSPA - consolidare și reziliență**

## Program managerial

2024 - 2029

Prof. univ. dr Remus PRICOPIE  
Candidat la funcția de rector al SNSPA

București, 12 decembrie 2023

## **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 VLĂSCEANU;
- *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;
- *Programul managerial pentru funcția de rector*, prezentat cu ocazia alegerilor din 2016, 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 – 2015 și 2022;
- 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; COM(2017) 246; COM(2017) 673 final; COM(2018) 268 final];
- *The World Development Report: Learning*, World Bank, 2018;
- 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

1.	Pe vremuri de furtună: COVID, refugiați din Ucraina, extremism ...	/ 5
2.	SNSPA - încotro?	/ 13
3.	Misiune, valori, obiective	/ 15
4.	Programe academice. Cifre de școlarizare	/ 19
5.	Cadrele didactice și de cercetare	/ 23
6.	Cercetarea	/ 27
7.	Finanțarea	/ 33
8.	Mobilitățile Erasmus+ și CIVICA	/ 39
9.	Studenții și absolvenții SNSPA – Brandul SNSPA	/ 41
10.	SNSPA în 2029	/ 45
	Lista figurilor	/ 46
	Lista fotografiilor	/ 47



SNSPA | ȘCOALA NAȚIONALĂ DE STUDII  
POLITICE ȘI ADMINISTRATIVE

## 1. Pe vremuri de furtună: COVID, refugiați din Ucraina, extremism...

Se spune că soliditatea unei organizații se testează pe timp de furtună. De la înființarea sa și până azi, SNSPA a trebuit să facă față mai multor „fenomene meteo” atipice. Cu toate acestea, în evaluarea mea, nimic din istoria SNSPA de peste trei decenii nu se poate compara cu înfruntarea „uraganului” COVID-19. Pandemia a apărut la numai câteva săptămâni de la finalizarea alegerilor pentru Senat și rector, pentru actualul mandat, respectiv în martie 2020, și a schimbat cu totul agenda noastră academică. Însuși conceptul de „educație” a fost puternic zdruncinat, în condițiile în care, în mai puțin de 7 zile, toate instituțiile de învățământ din țară, din Europa și din întreaga lume au fost închise pentru o lungă perioadă de timp. Pentru prima dată în cariera mea profesională, am simțit nu numai responsabilitatea actului de educație și cercetare, dar și pe cea privind siguranța și viețile membrilor comunității academice și a familiilor lor. Când am scris *Programul managerial 2020-2024*, nu m-am gândit că, într-un viitor foarte apropiat, experiența mea de management în învățământul superior, de aproape 25 de ani, la acel moment, va trebui să fie susținută cu cunoștințele de epidemiologie dobândite între 1985-1987, în timpul Liceului Sanitar pe care l-am absolvit, la care s-au adăugat informațiile furnizate de Organizația Mondială a Sănătății, Inspectoratul General pentru Situații de Urgență, Institutul Național de Boli Infecțioase „Prof. Dr. Matei Balș” etc.

Astfel, luni, 9 martie 2020, la solicitarea mea, ca rector, Consiliul de Administrație al SNSPA anunța suspendarea cursurilor, pentru perioada 10-13 martie 2020, respectiv până la adoptarea unei decizii ulterioare. La acel moment am declarat:

*“Potrivit datelor prezentate de specialiști, problematica infectării cu noul coronavirus (Covid-19) este într-o dinamică insuficient cunoscută, așa că prefer o abordare precaută, care să ne ajute să-i protejăm pe studenți și să evităm eventuale probleme. Studenții SNSPA nu vor participa la cursuri până la finalul săptămânii, urmând ca vineri, 13 martie 2020, după o consultare mai largă, inclusiv cu autoritățile, să luăm o decizie privind modalitatea de desfășurare a cursurilor începând de luni, 16 martie 2020.”*

## SNSPA suspendă toate activitățile didactice în perioada 10-13 martie, în urma măsurilor împotriva COVID-19

Data actualizării: 09.03.2020 12:33

Data publicării: 09.03.2020 12:29



Foto: SNSPA

**Școala Națională de Studii Politice și Administrative va suspenda cursurile în perioada 10 - 13 martie, ca urmare a măsurilor împotriva răspândirii coronavirusului. Decizia îi vizează doar pe studenții SNSPA. Angajații universității își vor desfășura activitatea conform programului de lucru obișnuit.**

A doua zi, marți, 10 martie 2020, în timp ce în SUA, Universitatea Harvard adopta aceeași decizie, în București, din păcate, se făceau (public) glume pe marginea hotărârii SNSPA de a suspenda cursurile. Miercuri, 11 martie 2020, Organizația Mondială a Sănătății a declarat pandemie mondială COVID-19. Luni, 16 martie 2020, Președintele României, domnul Klaus Iohannis, a semnat decretul privind instituirea stării de urgență pe teritoriul României. Începând cu aceeași zi – 16 martie 2020 – SNSPA a trecut integral în online, instrument didactic pe care noi îl deținem deja, încă din 2003, fiind dezvoltat, pentru prima dată în România, în cadrul unui proiect finanțat din fonduri europene (SNSPA - Universitatea Virtuală, 2003-2005).

Am traversat împreună acea perioadă, provocatoare pentru toți oamenii, pentru toate universitățile din lume, pentru toate țările. Din păcate, însă, nu toate universitățile din țară și din lume au trecut prin această pandemie fără să piardă colegi, studenți sau profesori, așa cum am trecut noi. Evident, sunt mulți factori care au determinat modul prin care instituțiile au trecut prin această criză. În SNSPA, fără să avem pretenția că am știut, mai mult decât alții, ce

avem de făcut, am păstrat un simț al echilibrului, al dialogului și al deciziilor bine cântărite. I-am avut în permanență pe studenți alături de noi, iar aici mă refer nu numai la studenții reprezentanți, ci la toți studenții, care au avut posibilitatea să-și exprime opiniile și să ne ajute să luăm cele mai bune decizii. A fost pentru noi un semn de susținere din partea comunității academice atunci când, la unul dintre procesele de consultare publică a studenților, în mai puțin de opt ore de la transmiterea chestionarului online, au răspuns peste 50% dintre aceștia, urmând ca, în zilele următoare, peste 80% dintre studenți să răspundă solicitărilor noastre. Un record de reacție rapidă, de implicare, de responsabilitate, pe care foarte rar îl întâlnești, în special în situații de criză, în cadrul unei organizații.

NICE TO MEET YOU ȘTIRI UTILE UNDE BEM, UNDE MANGAM TIMP LIBER

## Un bebeluș care s-a născut la metrou în Kiev este acum în siguranță la București, într-unul dintre căminele SNSPA



De când a început războiul, în Ucraina se nasc copii în buncăre improvizate la metrou, în subsolul de bloci și în adăposturi antibombă. În imagine, unul dintre bebelușii veniți pe lume la metrou, în Kiev

de: Maria Andrescu 05 mart. 2022 21709 Afișari Share:  

Criza umanitară provocată de invazia Rusiei în Ucraina se transformă, cu fiecare zi de război, într-o catastrofă umanitară. Sunt sute de mii de copii puși în pericol, fie că au rămas în orașe și sate sub asediu Ucraina, fie că sunt pe drumurile extraordinar de lungi și epuizante spre granițe cu alte țări în care părinții, rudele, prietenii îi duc să-i salveze.

Dar COVID-ul nu a fost singura provocare din mandatul 2020-2024. Pe 24 februarie 2022, Federația Rusă a decis să atace Ucraina, fără nicio bază rațională și încălcând toate normele dreptului internațional cu privire la un alt stat suveran. Câteva zile mai târziu, universitățile din România, inclusiv SNSPA, au fost incluse în cel mai larg program de sprijin

umanitar de pe teritoriul României, din ultimii 80 de ani. Unii dintre refugiații din țara vecină (mai exact, 1702 refugiați), în primul val studenți străini, din universitățile din Ucraina, iar apoi cetățeni ucrainieni, și-au găsit refugiul în căminele SNSPA. Am găzduit studenți indieni, apoi tineri și bătrâni ucrainieni – unii dintre ei cu afecțiuni medicale grave – , mame tinere cu copii etc. Spiritul civic al comunității SNSPA a acționat exemplar și de această dată. Studenții SNSPA din Republica Moldova au fost primii care au ajutat cu traducerea din limba ucrainiană/ rusă, în timp ce ceilalți studenți au contribuit la tot ce a însemnat mobilizarea resurselor de sprijin pentru refugiați. Donațiile făcute de angajații SNSPA și de alte zeci și zeci de persoane sau organizații au permis ca acești refugiați să aibă acces la tratamente de specialitate, bilete de avion pentru cei care au dorit să se alăture familiilor lor din Europa sau din lume, haine, alimente, alte obiecte specifice pentru nevoile unor refugiați care au variat ca vârstă, de la câteva zile (Altai, băiețelul de 7 zile, născut în una dintre stațiile de metrou din Kiev, unde părinții săi se adăposteau de bombardamentele Federației Ruse asupra Kievului), la peste 80 de ani.



### **Activități educaționale pentru copiii refugiați din Ucraina, găzduiți în căminele SNSPA**

Mulți profesori și studenți SNSPA au făcut voluntariat la Căminele SNSPA din Băneasa, au ajutat la servirea mesei, la curățenie, la efectuarea unor proceduri legale de înregistrare a cetățenilor ucrainieni pe teritoriul României, la organizarea activităților „extrașcolare” ale copiilor ucrainieni care desfășurau activități educaționale „ad-hoc” în Sala de Lectură a Căminului B2, la sprijinirea refugiaților pentru identificarea unor locuri de muncă etc.



Unele dintre evenimentele întâmplăte la nivel național și regional, în ultimii patru ani, și care au schimbat dinamica lucrurilor – inclusiv în SNSPA –, nu au putut fi anticipate. Este totuși un eveniment politic major – războiul purtat de Rusia în Ucraina – pe care profesorii SNSPA l-au anticipat în mare măsură și care a făcut obiectul unor studii, articole, cărți și conferințe de specialitate, dar și al unor atacuri publice, la adresa instituției și a cadrelor didactice, din partea unor susținători (puțini, dar vocali) ai narativului pro-Moscova.

De mai bine de 15 ani, în special de la primele operațiuni militare ale Rusiei în Georgia, în 2008, profesorii din SNSPA, cu precădere cei de la Departamentul de Relații Internaționale și Integrare Europeană (DRIIE), au semnalat faptul că Rusia manifestă tendințe clare de expansiune teritorială. Iată de ce, începând din 2016, universitatea noastră a organizat anual *Bucharest Security Conference (BSC)*, eveniment academic internațional care a reunit, sub cupola sa, nu numai cercetători, dar și politicieni și practicieni, pentru a analiza mai bine riscurile de securitate determinate de comportamentul din ce în ce mai imprevizibil al Federației Ruse, în regiune. Tot în același context, SNSPA a pledat, alături de alți parteneri naționali și internaționali, pentru creionarea unei strategii a Mării Negre.



### **Semnarea acordului de parteneriat cu Atlantic Council**

În acest sens, în decembrie 2021, SNSPA a semnat un parteneriat strategic cu Atlantic Council, una dintre cele mai influente și prestigioase organizații de tip think-tank din SUA. Parteneriatul, unic în felul său, acoperă o perioadă de 4 ani și subliniază importanța strategică a Mării Negre pentru securitatea transatlantică. Se are în vedere colaborarea experților din cele

două instituții, care să conducă la recomandări – *policy papers* – pentru creșterea cooperării în domeniul securității între țările din zona Marii Negre. De altfel, în ianuarie 2024, un astfel de document va fi lansat de către cele două organizații (SNSPA-Atlantic Council), urmând ca recomandările de politici publice să fie prezentate guvernelor celor două țări (SUA și România), dar și altor guverne din regiune.

De regulă, crizele politice, economice, războaiele vin la pachet cu o serie de patologii sociale. În acest sens, din nou, SNSPA a atras atenția, cu mulți ani în urmă, cu privire la creșterea, de o manieră îngrijorătoare a narativelor de tip conspiraționist, a extremismului, a xenofobiei. Multe dintre aceste teme publice false sunt ghidate de forțe geopolitice implicate în aceste conflicte și fac parte din arsenalul a ceea ce literatura de specialitate numește „război hibrid”. Altele sunt manifestări ale unei false „participări publice”, facilitată și de dezvoltarea haotică, fără standarde morale și etice, a canalelor de comunicare de tip *social media*.

De altfel, aceasta este noua criză în care nu numai societatea românească a intrat, ci întreaga lume. Una dintre direcțiile de atac este chiar la adresa **competenței, a instituțiilor adresate cunoașterii, respectiv a autorității**. Totul este chestionat, suspionat, reinterpretat. Un medic cu experiență în domeniul epidemiologiei este luat la întrebări – pe un ton acuzator – de un vlogger de 21 de ani cu privire la efectele adverse ale vaccinării. Un profesor de drept vede o conspirație mondială în modul în care funcționează termometrele care înregistrează variațiile de temperatură, la nivel global. Un „analist” consideră că relatările (adică faptele) despre crimele din Bucea și gropile comune sunt „producții cinematografice”, iar atrocitățile din recentul conflict din Gaza sunt „opinii politice” exprimate sub influența unei anumite ideologii.

Pe acest fundal, știința – inclusiv știința politică – este relativizată de persoane care au zero competențe de specialitate, dar au acces la public, prin diferite canale de comunicare socială sau politică. Tot mai mulți politicieni extremiști consideră că fiecare are dreptul la „adevărul său”, că au dreptul să decidă ce să se predea și ce să nu se predea în școli și universități, iar atacul la principiile și instituțiile democratice este un drept „democratic” al fiecărui cetățean. Etichetele fără fundament abundă: progresiști, neomarxiști, comuniști, neoliberali. În funcție de cine are interes, universitățile, presa, grupurile de opinie, țările sunt imediat etichetate, dacă îndrăznesc să aibă opinii științifice, să facă observații critice sau să utilizeze instrumentele legale pentru a semnală un abuz, o crimă, o încălcare a dreptului internațional. În ceea ce privește atacul la competență, cu precădere la adresa universităților,

am văzut acest fenomen în istorie. Vedem acest fenomen în Ungaria, în Rusia și, din păcate, chiar unele tendințe de ideologizare a programelor educaționale în SUA. Extremismul este „pe val”, iar universitățile, în special cele de științe sociale, sunt pe radarul politicianilor care sapă adânc la fundațiile societăților democratice.

Dar pentru comunitatea academică SNSPA, experiențele de viață trăite, în acești ultimi patru ani (2019-2023), unele dintre ele neanticipate, dar peste care am trecut cu bine, ne-au întărit, ne-au unit și ne-au ancorat și mai mult în mijlocul societății românești și europene în care activăm. De fiecare dată, indiferent că a fost vorba de pandemie, războiul din Ucraina, tensiuni sociale sau crize politice, SNSPA, ca Școală de Guvernare, a acționat așa cum era firesc, în momente delicate pentru România: a încercat, în limita cunoștințelor și a capacităților de care dispune, să-și respecte angajamentele academice, de cercetare, dar și de responsabilitate socială. Profesorii noștri au fost și au rămas o voce fermă atât în lumea academică, dar și în spațiul public din România, din Europa sau din lume, iar absolvenții noștri au dat, de multe ori, măsura echilibrului.

Echilibrul nostru, uneori a inspirat, alteori a iritat.

la Națională de Studii  
tice și Administrative



## 2. SNSPA – încotro?

Înainte de a trece la redactarea acestui nou program managerial (2024-2029), m-am uitat, așa cum era și firesc, la diferite documente strategice ale SNSPA, inclusiv la programele manageriale depuse în 2012, 2016, 2019/2020. Parcurgând aceste texte, mi-am dat seama cât de multe lucruri au fost realizate în ultimii 12 ani și cât de multe alte lucruri sunt de calibrat pentru viitor. M-am uitat și pe graficele actualizate. Indiferent că vorbim de număr de studenți, proiecte, programe academice, finanțare, mobilități, parteneriate strategice, toate au înregistrat o dinamică pozitivă. Nu este o laudă – în fond, toate aceste lucruri au fost făcute de fiecare membru al comunității noastre –, ci o constatare.

De fapt, de ceva timp, plecând de la două teme în care SNSPA a excelat – mobilități Erasmus și proiecte de cercetare –, am început să am precauțiile unui persoane care dorește să evite instalarea unei „crize de succes” sau „criză de creștere”, așa cum mai este numită în literatura de specialitate. Avem atât de multe proiecte Erasmus încât trebuie să evităm situația în care studenții au mai multe oferte decât posibilitatea fizică de a le accesa, iar în materie de proiecte, am ajuns să declinăm diferite propuneri, pentru a ne putea menține într-un echilibru între activitățile didactice și cele de cercetare, păstrând și concentrarea necesară pe temele fundamentale de interes pentru științele guvernării. Prin urmare, probabil că, pentru următorii cinci ani, cuvintele cheie ale tuturor politicilor SNSPA ar trebui să fie „c o n s o l i d a r e ” și „r e z i l i e n ț ă ”. Probabil că ar trebui să temperăm procesul de creștere, pentru a întări fiecare zonă / temă / domeniu din aria noastră de competențe. De asemenea, mai ales după experiența ultimilor patru ani, SNSPA trebuie să-și întărească mecanismele de adaptare la schimbările bruște care au loc în societate, independent de universitatea noastră, dar cu impact asupra activității noastre. Fără aceste două elemente cheie, va fi probabil destul de complicat să menținem instituția în echilibru, în fața crizelor care deja se manifestă, la care, cu siguranță, se vor adăuga și altele.



### 3. Misiune, valori, obiective

O universitate nu are cum să-și schimbe misiunea de la o etapă la alta, dar, cu siguranță, are obligația să se adapteze în permanență la nevoile societății. SNSPA s-a lansat, în 1990, ca o școală de formare post-universitară, pentru câteva domenii foarte bine delimitate (relații internaționale, științe politice, administrație publică, management și comunicare publică), care aveau menirea de a contribui la transformarea României într-o țară democratică, modernă. Fără specialiști în aceste domenii – care NU existau în alte universități, la acel moment – nu aveai cum să te gândești la viitorul democratic al țării noastre. Astăzi, SNSPA este o universitate de cercetare și educație, care are toate etajele unei universități clasice, dar specializate în domeniul științelor guvernării. Prin urmare, timp de trei decenii, ne-am adaptat și dezvoltat la ceea ce am considerat noi că putem face pentru societate.

Reiterarea misiunii, valorilor și obiectivelor SNSPA este însă necesară. S-a făcut acest lucru cu ocazia alegerilor din 2012, 2016 și 2019, cu ocazia adoptării, în urmă cu două săptămâni, a noii Carte a SNSPA, așa cum, cred eu, este necesar să o fac și cu ocazia acestui nou program managerial:

1. **Misiunea SNSPA**, ca universitate de cercetare avansată și educație, care activează independent în România și 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 guvernanță** 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 promovării principiilor care fundamentează o societate democratică, formulării unor posibile soluții la problemele curente ale societății, diseminării rezultatelor cercetărilor și a performanțelor înregistrate în cadrul programelor de studii și a programelor de formare continuă, înregistrării feed-back-ului societății în raport cu inițiativele și proiectele SNSPA.
13. **Integrarea Agendei 2030 – obiectivele dezvoltării durabile – în obiectivele strategice ale SNSPA**, astfel încât această dimensiune să facă parte nu numai din portofoliul academic și de cercetare, dar și din politicile publice și conceptele promovate public de SNSPA;



- 14. Definirea conceptului de societate digitală ca o prioritate de cercetare / educație a SNSPA, astfel încât să putem anticipa formele de manifestare, la nivelul societății, în ansamblul ei, a ceea ce unii numesc cea mai profundă transformare a ultimelor secole;**
- 15. Construirea, în interiorul SNSPA, a unei platforme de dialog, pusă la dispoziția societății, pentru a asigura o mai bună înțelegere a faptelor sociale și armonizarea opiniilor, pe baza datelor validate științific, a analizelor comparative, a bunelor practici etc.**

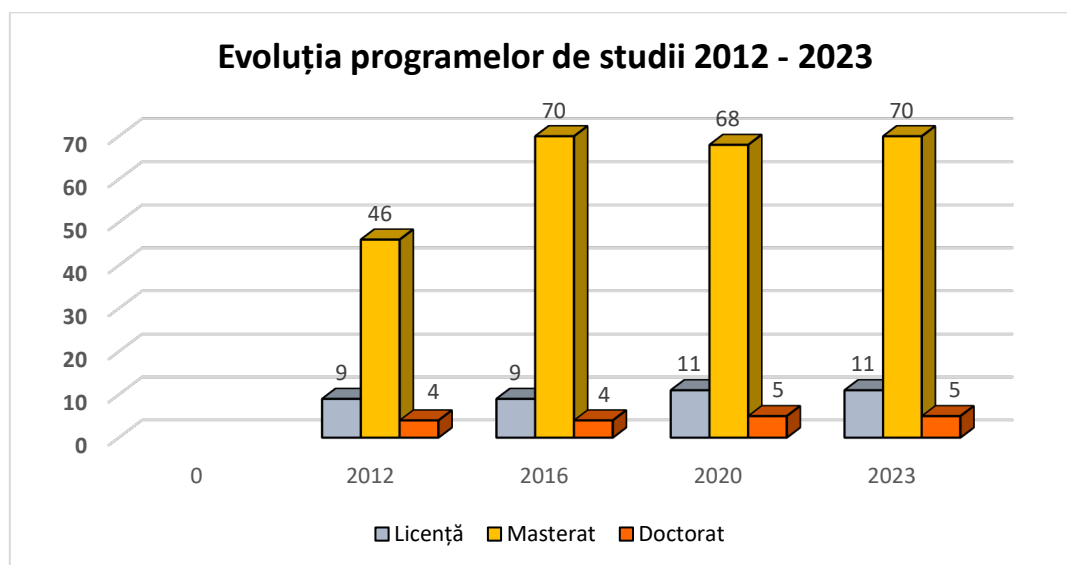


**Deschiderea anului universitar 2022-2023**



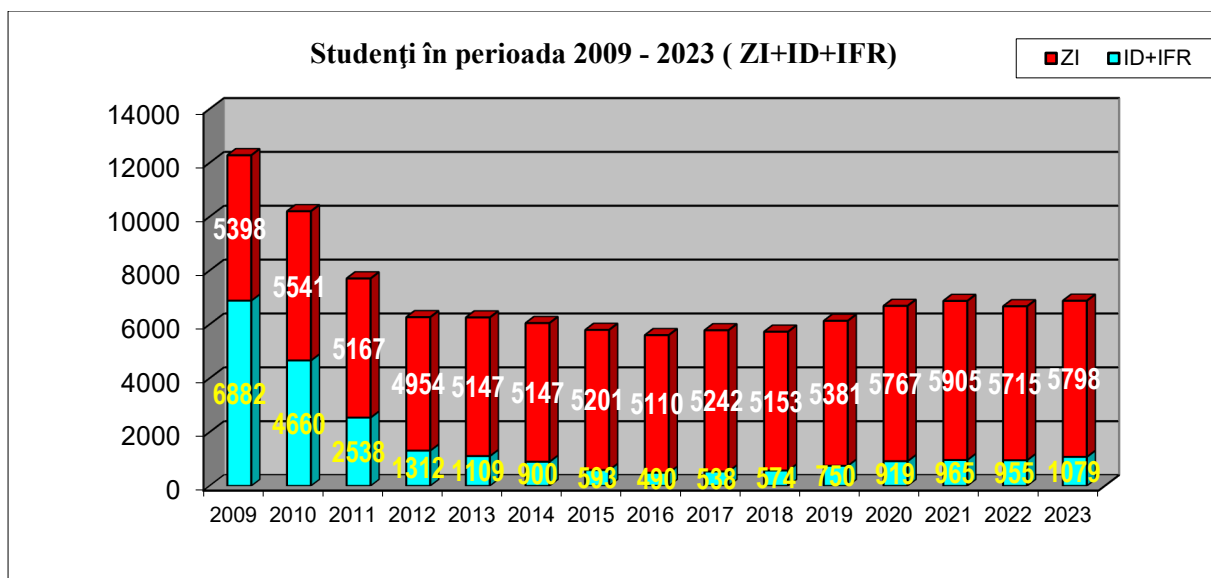
#### 4. Programe academice. Cifre de școlarizare

Așa cum am estimat în urmă cu patru ani, SNSPA și-a conservat statutul de universitate „relativ mică”, raportat la numărul de studenți, dar cu o arie de acoperire mare, dacă ne gândim la numărul programelor academice, la diversitatea temelor de cercetare, la programele de formare continuă sau la amplitudinea acordurilor de colaborare naționale și internaționale.



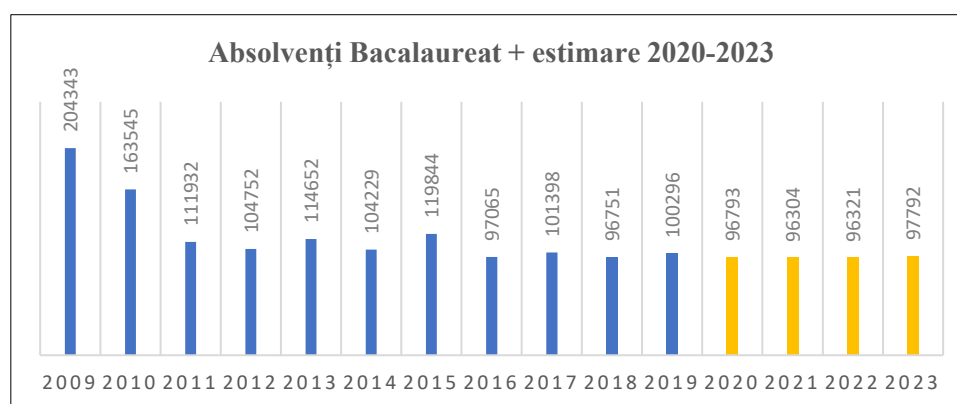
**Figura nr. 1: Evoluție programe academice SNSPA 2012-2023**

De asemenea, SNSPA a reușit să-ți păstreze, deși nu a fost simplu, o anumită specificitate, pe care nu o mai regăsim la alte universități din România: numărul de studenți înmatriculați la programele de master și doctorat este mai mare decât numărul studenților înmatriculați la programele de licență. Acest aspect este explicat prin istoria SNSPA, care, de la bun început, a fost fondată pentru a forma, la nivel post-universitar (termen utilizat, până la introducerea sistemului Bologna – 2008, pentru toate programele derulate după obținerea diplomei de licență), specialiști în științele guvernării. Spun că nu a fost simplu să ne menținem această specificitate deoarece, în contextul discuțiilor despre noul pachet legislativ, cunoscut sub denumirea „România Educată”, au existat propuneri de limitare a numărului de studenți la master, în raport cu numărul de studenți din programele de licență. Din fericire, în lipsa unor argumente clare, legislativul nu a reținut această variantă, care, de altfel, intra în conflict chiar cu spiritul Procesului Bologna.



**Figura nr. 2: Număr de studenți SNSPA (ZI, ID, IFR) 2009-2023**

Evident, numărul de studenți trebuie discutat și în raport cu alte două elemente: a) concurența, b) promovabilitatea (sau gradul de „reținere” a studenților). La ambii indicatori, SNSPA înregistrează cifre pozitive. Astfel, deși rata de promovare a Bacalaureatului rămâne una relativ mică, SNSPA are una dintre cele mai ridicate concurențe din țară, raportat la numărul de locuri bugetate alocate de la Ministerul Educației. În ceea ce privește numărul studenților, în special a celor care provin din medii dezavantajate, care reușesc să parcurgă și să finalizeze programele academice, este unul foarte ridicat și ca urmare a participării SNSPA la componentele specifice ale programului ROSE.



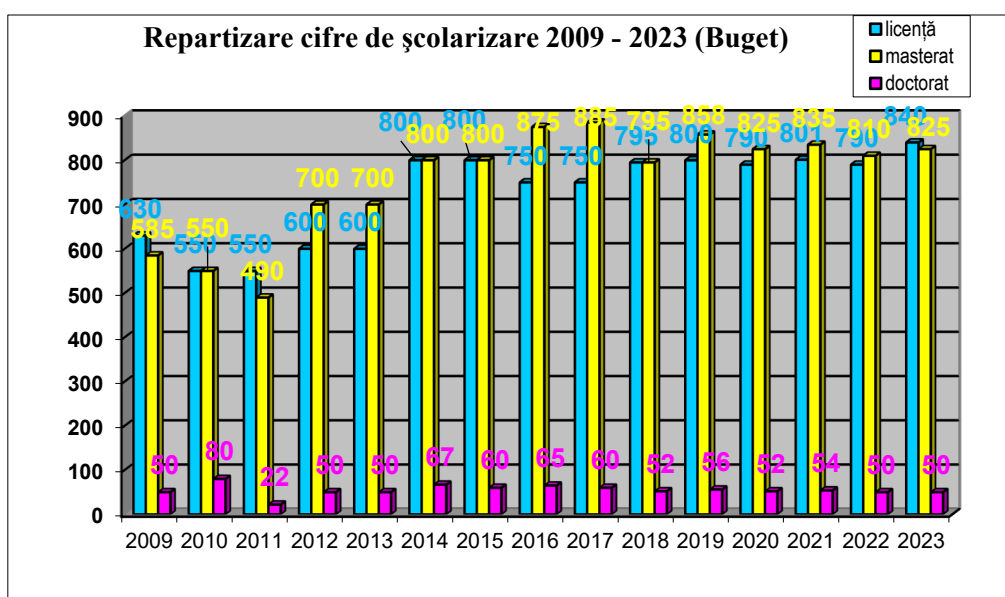
**Figura nr. 3: Număr absolvenți Bacalaureat 2009-2023<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Sursa: MEN, ARACIS.

În concluzie, prestigiu academic al SNSPA se menține la un nivel foarte ridicat, fiind confirmat nu numai prin atractivitatea programelor noastre academice, dar și prin confirmările naționale și internaționale pe care fiecare program în parte îl oferă. Astfel, avem programe care sunt acreditate nu numai de ARACIS – agenția națională de calitate – dar și de asociații profesionale sau agenții de calitate internaționale specializate pe un anumit domeniu (administrație publică, publicitate, management de proiect etc.). Toate acestea validează conținuturile academice oferite de către SNSPA studenților săi, la care se adaugă oportunitățile de mobilități internaționale (în principal ERASMUS+) sau de internship, în instituții naționale și internaționale.

În viitorul apropiat, nu estimez o dinamică semnificativă a programelor de studii și a numărului de studenți SNSPA, dar cred că se impune o creștere și consolidare pe următoarele zone:

- programele de studii cu predare în limba engleză, eventual în parteneriat cu alte state;
- re-demararea unor programe de studii în cooperare cu Republica Moldova;
- o intensificare a programelor de master de tip „leadership specializat”, în domenii specifice, ca de exemplu cultură, administrație locală, sport, ONG, dezvoltare durabilă etc., (aceste programe pot fi derulate în parteneriat cu alte instituții publice, ca de exemplu agenții de profil sau institute specializate).



**Figura nr. 4: Repartizare cifră de școlarizare 2009-2023 (Buget)**



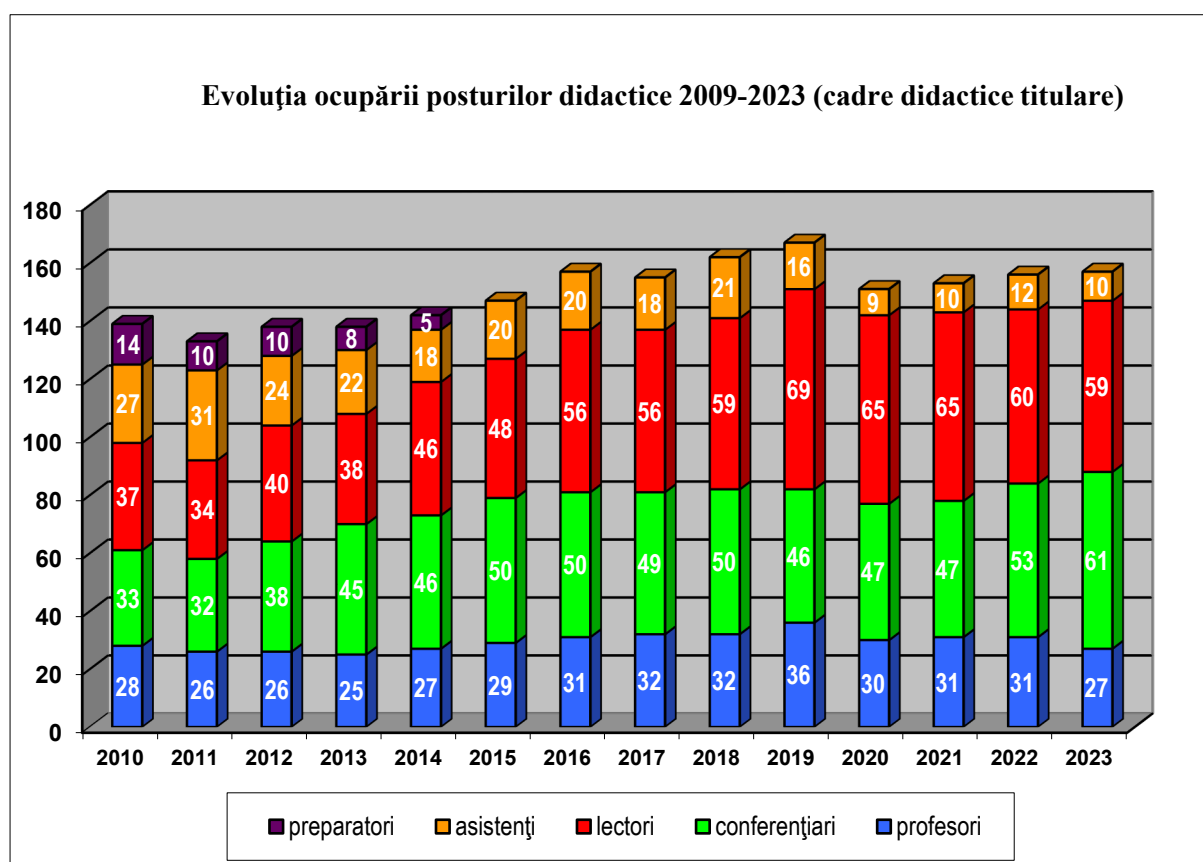
## 5. Cadrele didactice și de cercetare

Multiplele schimbări legislative care vizează spațiul învățământului superior au lăsat mereu în urmă reglementările privind resursele umane. Mai exact, total neadaptate mediului concurențial în care activează profesorii universitari și cercetătorii, politicile de resurse umane sunt în continuare decise mai mult la Ministerul de Finanțe decât în cadrul discuțiilor strategice din interiorul fiecărei universități. Blocarea posturilor, incapacitatea de a negocia și adapta încărcarea pe normă de predare sau de cercetare, lipsa de flexibilitate în definirea criteriilor instituționale de performanță fac din procesul de recrutare un fel de Golgotă a fiecărei universități în parte. Intrările (tinerii asistenți sau cadre didactice nou titularizate) și ieșirile din sistem (cadrele didactice care au împlinit 65 de ani) au fost supuse unui nivel ridicat de instabilitate reglementativă, pe care sperăm însă să o putem gestiona după adoptarea noii legi a învățământului superior (Legea nr. 1999/2023) și după adoptarea unor decizii noi ale Curții Constituționale.



**Evenimentul aniversar „25 de ani de transformare în comunicare”**

Deși SNSPA a urmărit în fiecare an academic să asigure condițiile de promovare a colegilor titulari, să scoată posturi noi la concurs, să încurajeze tineri de excepție să îmbrățișeze o carieră academică, politica noastră de resurse umane încă are nevoie de calibrări. Numărul profesorilor titulari trebuie să crească, în viitorul apropiat, mai ales în contextul în care mai mulți profesori titulari au decis să se pensioneze anticipat. De asemenea, numărul celor care desfășoară 100% activități de cercetare, în cadrul unor proiecte cu finanțare europeană, este în creștere, dar încă insuficient, dacă ne gândim la competiția națională, europeană și internațională.



**Figura nr. 5: Evoluția ocupării posturilor didactice 2009-2023 (cadre didactice titulare)**

Este important să menționăm aici și numărul din ce în ce mai mare al cadrelor didactice din străinătate care, pentru un interval de timp limitat și în baza diferitelor acorduri (Erasmus+, Fulbright, Centrul de Studii Israeliene, Centrul de Cercetare în Comunicare, Institutul de Studii Latino-Americane etc.), au predat studenților de la mai multe programe academice, în principal



masterat și doctorat. La fel de importantă este și experiența de predare în străinătate a profesorilor SNSPA, în principal facilitată de mobilitățile Erasmus+.

În următorii ani, politica de atragere a unor cadre didactice noi va continua, în paralel cu menținerea contractelor de colaborare în regim full-time pentru toți profesorii universitari, indiferent de vârstă, dar sub rezerva îndeplinirii criteriilor de performanță prevăzute de legislația națională și de reglementările interne SNSPA.



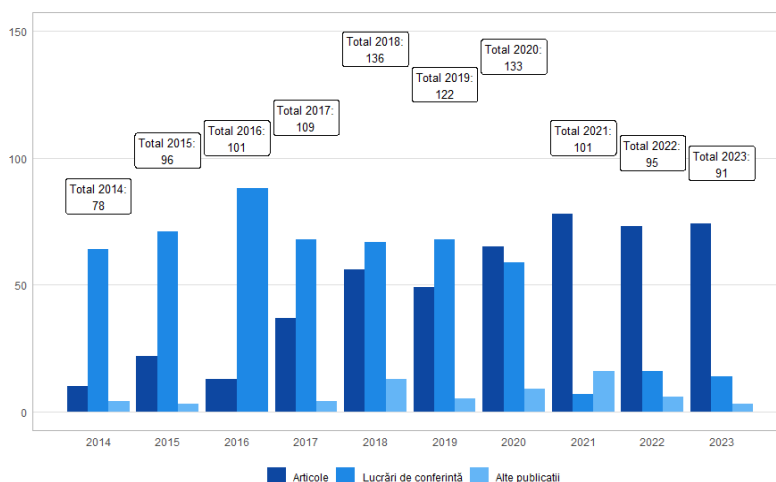
**Cea de-a XI-a ediție a conferinței internaționale Smart Cities**



## 6. Cercetarea

Cercetarea științifică realizată în cadrul SNSPA a cunoscut o evoluție pozitivă de-a lungul ultimilor ani, iar viziunea actuală împărtășită de comunitatea academică este una care recunoaște necesitatea dezvoltării și actualizării constante a cercetării și în viitor. Firește, cercetarea este în sine un lucru necesar și valoros întrucât universitatea, în mod fundamental, reprezintă nu doar un loc de perpetuare a cunoașterii consacrate, ci și unul al generării active de cunoaștere nouă, relevantă pentru problemele societății contemporane. Dincolo de această considerație principială, realitățile concrete ale prezentului fac din ce în ce mai necesară îmbunătățirea competitivității sub aspectul proceselor și rezultatelor activităților de cercetare. Pe de-o parte, în mediul internațional în care SNSPA urmărește să se afirme pentru a atrage studenți, ierarhiile și comparațiile sunt profund influențate de rezultatele cercetării. Aspectul acesta contribuie și la capitalul reputațional mai larg al oricărei universități. În competițiile de proiecte de cercetare complexe, naționale sau internaționale, un portofoliu de publicații bine consolidat este esențial pentru reușita aplicațiilor directorilor de proiect. În fine, consolidarea mecanismelor competitive de alocare a finanțării către universitățile publice din ultimii ani (în special indicatorii CNFIS folosiți pentru alocarea diferențiată a finanțării suplimentare) accentuează, de asemenea, importanța cercetării.

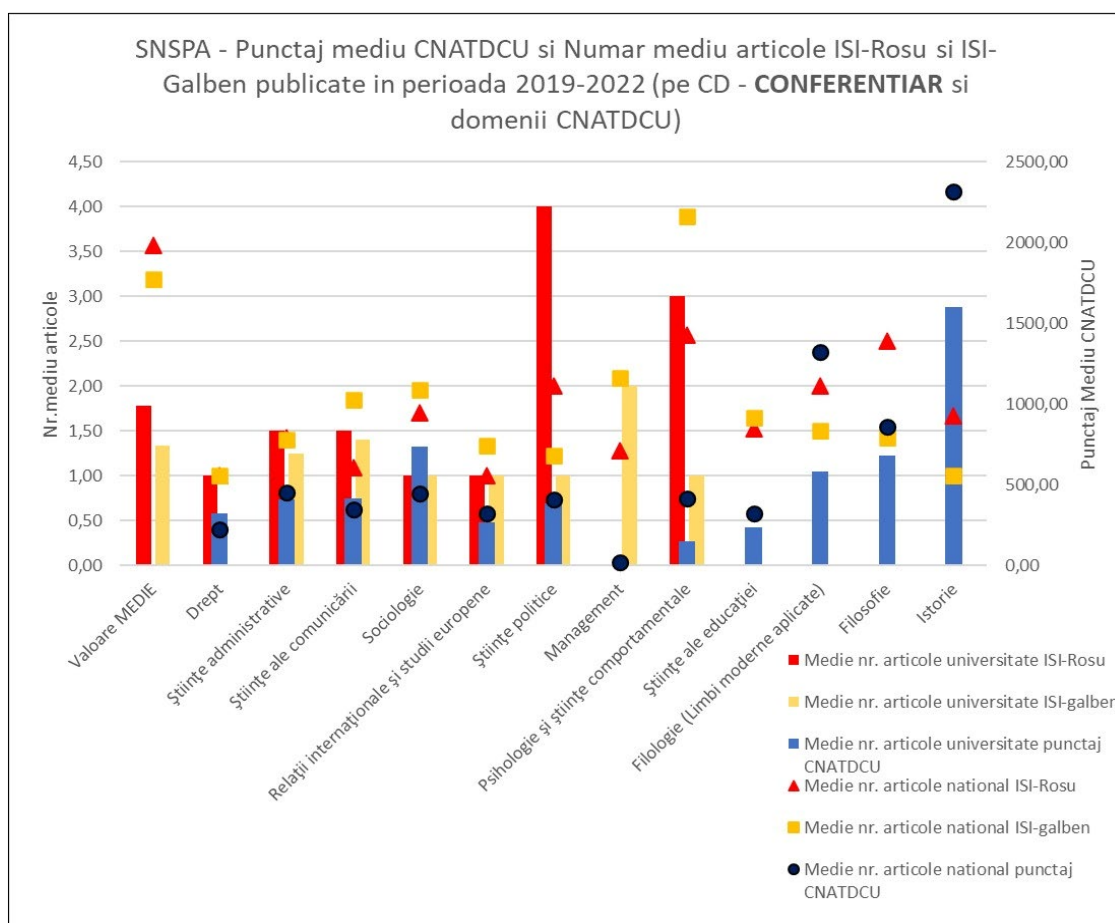
Dacă avem în vedere evoluția pe un termen mai lung (10 ani) a celor mai importante publicații realizate de membrii comunității academice a SNSPA, anume publicațiile indexate în Web of Science (așa-numitele publicații ISI), vom observa distribuția din graficul alăturat.



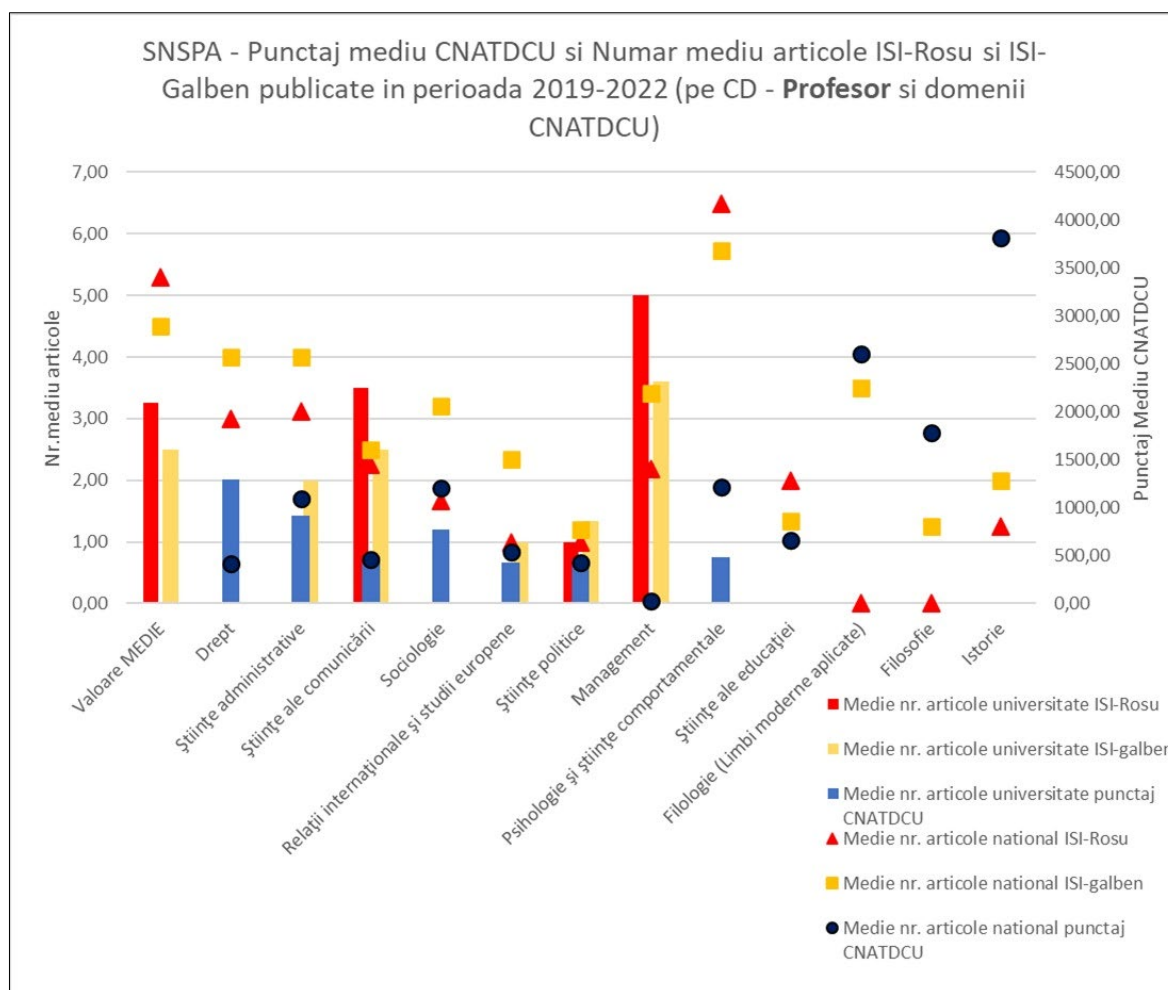
**Figura nr. 6: Dinamica activității științifice 2014-2023**

În ultimul deceniu, prin contribuția SNSPA, s-au realizat peste 1000 de publicații, tendința fiind aceea de creștere a numărului acestora și de stabilizare la nivelul de peste 100 de publicații pe an. Scăderea aparentă din graficul alăturat pentru anii foarte recentți este explicabilă prin decalajul tehnic inevitabil între momentul publicării lucrărilor în reviste sau volume ale conferințelor și momentul indexării propriu-zise în baza de date (mai ales în cazul lucrărilor de conferință). Astfel, tabloul corect al publicațiilor pentru anii recentți nu poate fi încă stabilit în mod complet doar pe baza informațiilor actuale din platformă.

Un aspect mai important de consemnat este creșterea ponderii articolelor publicate în reviste (pentru care procesul de evaluare și validare colegială este de regulă mult mai strict decât pentru lucrările de conferință), mai ales în ultimii ani, când numărul acestora a trecut, în fiecare an, de 70.



**Figura nr.7: SNSPA - Punctaj mediu CNATDCU și Numar mediu articole ISI, publicate în perioada 2019-2022 (pe CD - CONFERENȚIAR și domenii CNATDCU)**



**Figura nr.8: SNSPA - Punctaj mediu CNATDCU și Număr mediu articole ISI, publicate în perioada 2019-2022 (pe CD - Profesor și domenii CNATDCU)**

Informațiile disponibile în Web of Science arată, de asemenea, o creștere a numărului de lucrări ce beneficiază de una dintre formele de publicare în regim open access, numărul acestora fiind de 291 în ultimii 10 ani, din care aproape jumătate (143) au fost publicate în ultimii 3 ani.

Totodată, tot în Web of Science, se poate constata că trei dintre lucrările realizate cu contribuția SNSPA au statutul de *highly cited paper*, însemnând că citările primite le plasează în primele 1% dintre lucrările publicate în domeniul lor general de referință.

În ceea ce privește proiectele de cercetare, în cadrul competițiilor mai semnificative organizate de UEFISCDI în ultimii ani – cele cu finanțare multianuală: cercetare postdoctorală

(PD 2019 și 2021), stimularea tinerelor echipe independente (TE 2019, 2021, 2023), cercetare exploratorie (PCE 2020 și 2023) – SNSPA a depus 19 proiecte. Dintre acestea, 4 au fost aprobate și contractate (1 în cadrul PD 2019, 2 în cadrul TE 2019, 1 în TE 2020), 8 au fost respinse (2 în PD 2021, 1 în TE 2019, 3 în TE 2021, 2 în PCE 2020), iar 7 sunt în curs de evaluare, fiind depuse în cadrul TE 2023 (2), respectiv PCE 2023 (5). Bugetele aprobate ale celor 4 proiecte contractate însumează aproximativ 2,2 milioane de lei. Absența caracterului recurent (anual) al competițiilor face ca oportunitățile reale de finanțare a proiectelor de cercetare să fie scăzute.

În ultimii ani, SNSPA a depus, de asemenea, în mod consecvent propuneri de proiect în cadrul competițiilor organizate de Ministerul Educației prin intermediul CNFIS pentru alocarea Fondului de Dezvoltare Instituțională, inclusiv pe domeniul dedicat susținerii cercetării de excelență din universități. În perioada 2020 – 2023, cele 4 proiecte finanțate prin mecanismul FDI pe acest domeniu au atras în SNSPA un buget total de peste 1 milion de lei.



### Lansarea CIVICA la SNSPA

**Implicarea SNSPA în CIVICA Research.** În perioada 2021-2023, SNSPA implementează proiectul CIVICA Research, un proiect transnațional, comprehensiv, menit să sprijine dezvoltarea și cooperarea pe componenta de cercetare a partenerilor implicați inițial în

constituirea alianței CIVICA – Universitatea Europeană de Științe Sociale. Activitățile proiectului au vizat, cu precădere, explorarea compatibilității și a posibilităților de compatibilizare a elementelor specifice cercetării pentru instituțiile implicate în alianță, inclusiv dezvoltarea unei strategii comune de cercetare. Doctoranzii și postdoctoranzii SNSPA au beneficiat de workshopuri privind metode de cercetare, organizate de profesori ai universităților din alianță, de mobilități pe termen scurt la partenerii externi, de acces la un catalog de oportunități de training, precum și de prelegeri oferite de profesori renumiți ai partenerilor din CIVICA. În cadrul proiectului s-au explorat, de asemenea, sub coordonarea SNSPA ca lider al unui pachet de lucru specific, posibilitățile de partajare a infrastructurii de cercetare existente la parteneri, de accesare comună a unor servicii suport (de pildă acces la baze de date), de agreare a unor politici comune pentru gestiunea rezultatelor cercetării. Prin intermediul proiectului, comunitatea academică a SNSPA a beneficiat și de implicarea în discuțiile privind promovarea științei deschise și a contribuit inclusiv la definirea unui cadru de indicatori privind această dimensiune. În cadrul CIVICA Research, SNSPA a fost lider pentru realizarea a patru rapoarte distincte (livrabile asumate în cererea de finanțare a proiectului).



ȘCOALA NAȚIONALĂ DE STUDII  
POLITICE ȘI ADMINISTRATIVE

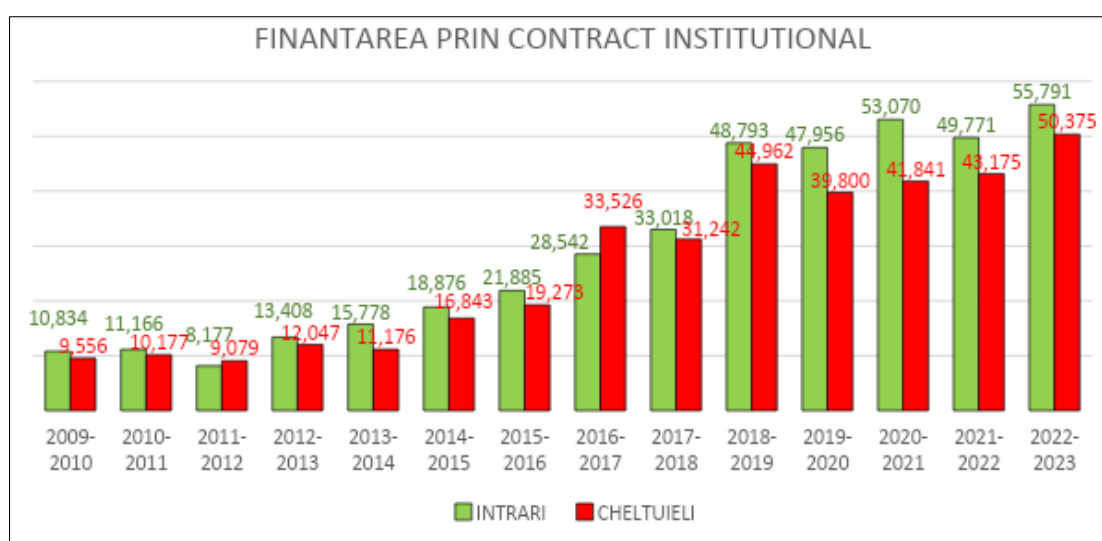


## 7. Finanțarea

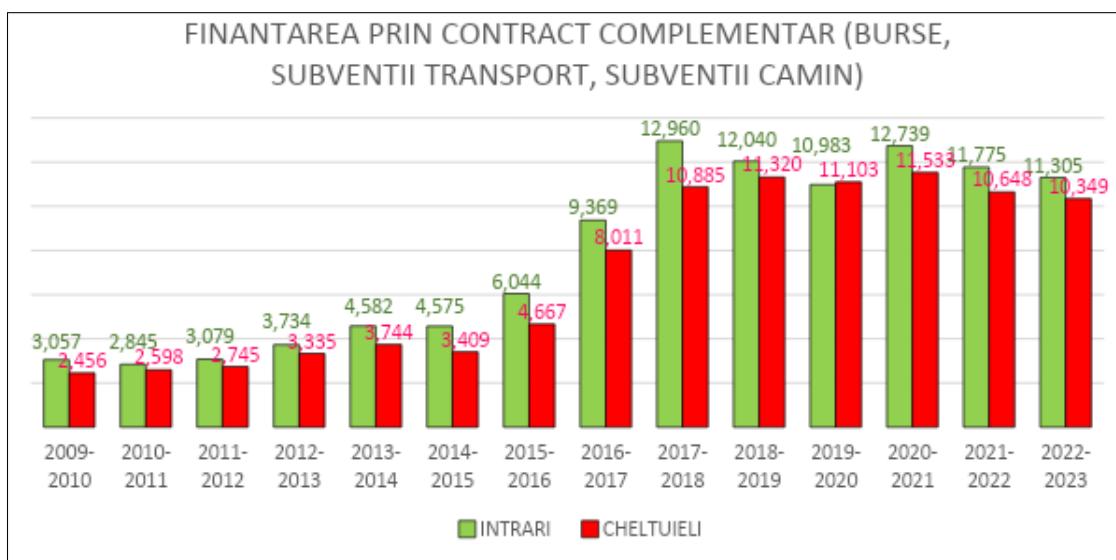
Obiectivele unei universități nu pot fi atinse fără să existe o finanțare corespunzătoare, iar finanțarea NU este un „bun câștigat”, prin sumele alocate de la buget. Fiecare capitol bugetar este alimentat în baza unui contract instituțional, semnat cu Ministerul Educației, și care prevede indicatori de performanță, sau în baza contractelor de cercetare, Fonduri Structurale, PNRR, Erasmus+ etc. De asemenea, strategia de calitate pentru fiecare program în parte (incluzând aici și limba de predare) sau modul în care locurile sunt echilibrate între cele trei cicluri de studii au un impact în bugetul anual.

În acest sens, SNSPA a reușit să mențină un ritm de finanțare constant ascendent, pe toate capitolele bugetare, așa cum sunt ele prevăzute de legislația în vigoare, și anume:

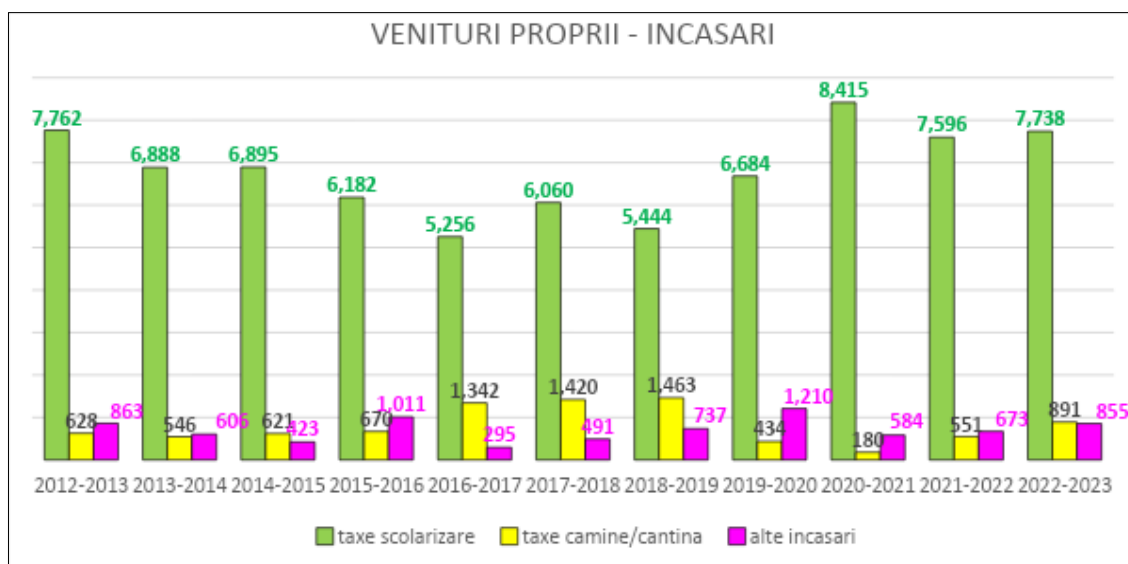
- finanțarea de bază – asigurată de la bugetul de stat, prin contract instituțional cu Ministerul Educației, în baza numărului de studenți înmatriculați la fiecare program de studiu în parte și în funcție de evaluările de calitate asociate acestora;
- finanțarea complementară – asigurată de la bugetul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



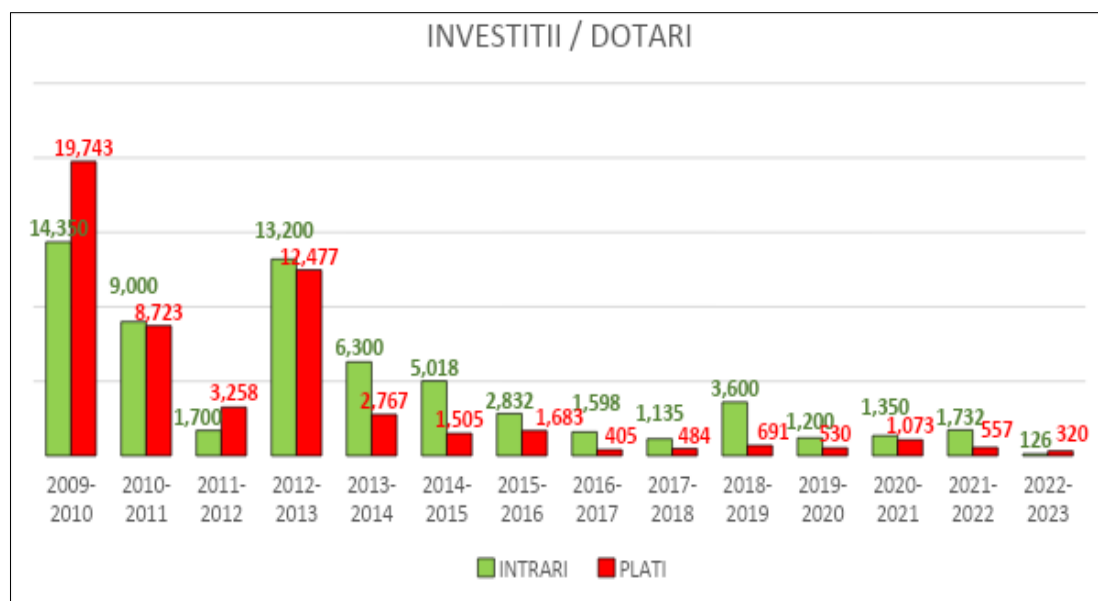
**Figura nr. 9: Finanțarea asigurată prin contractul instituțional (2009-2013)**



**Figura nr. 10: Finanțarea asigurată prin Contract Complementar (2009-2023)**



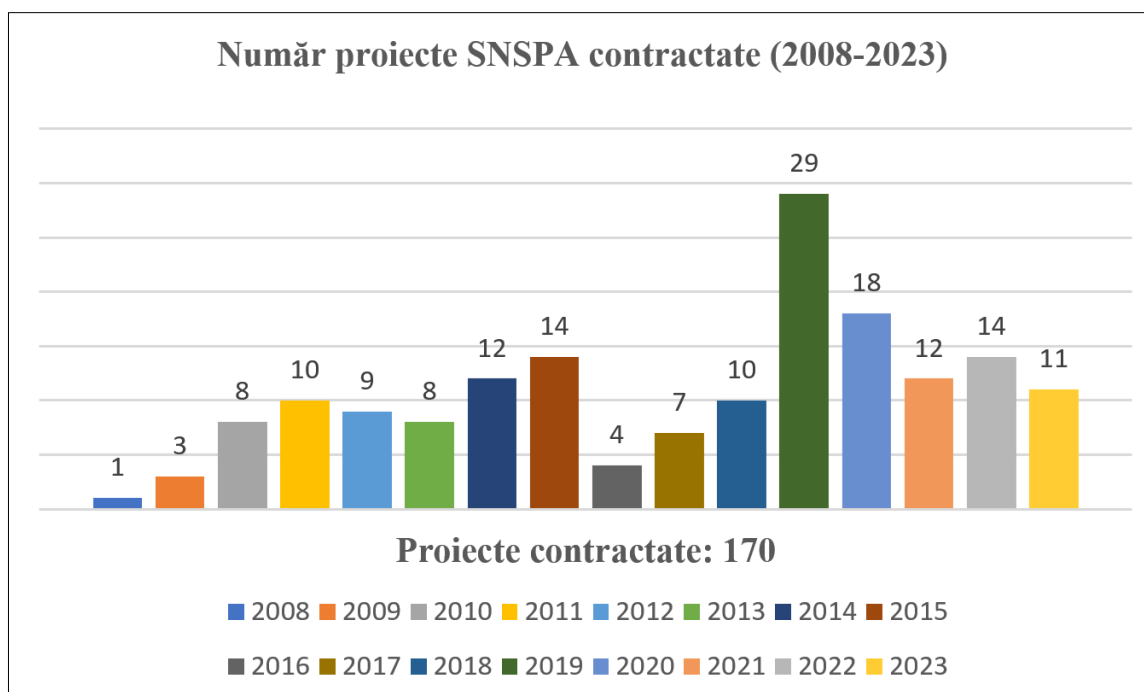
**Figura nr. 11: Finanțarea asigurată prin Venituri proprii (2013-2023)**



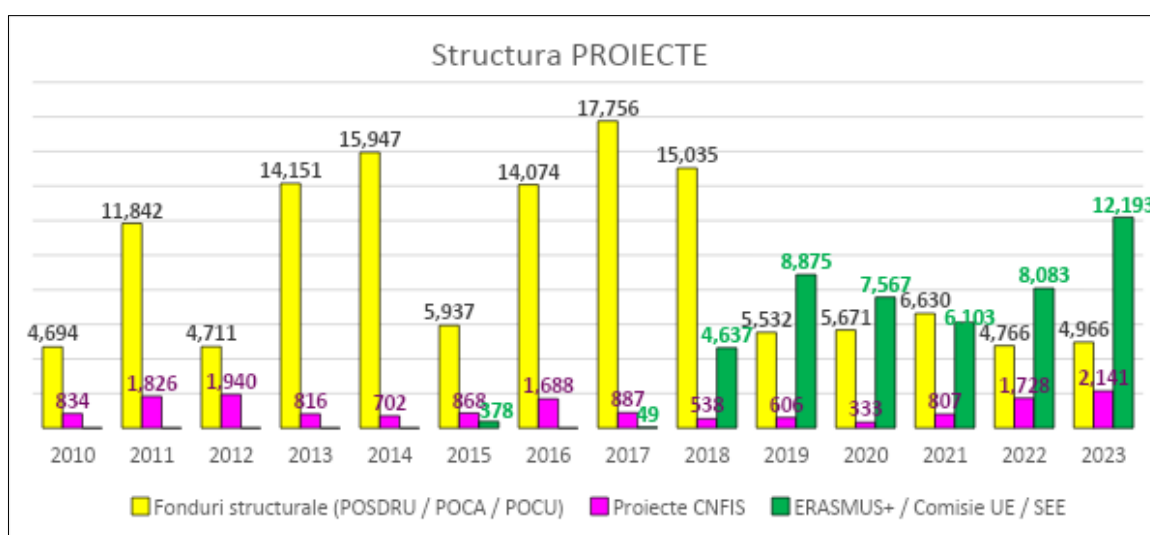
**Figura nr. 12: Investiții / Dotări (2009-2023)**

<b>TOTAL PROIECTE 2008 ---&gt; PREZENT</b>	<b>170</b>
<b>din care:</b>	
Finanțate din fonduri structurale (POS DRU, POCA, POCU)	37
Finanțate direct din fonduri internaționale (Comisie EU, Canada...)	26
Alte fonduri naționale (CNFIS, ERASMUS și SEE prin ANPCDEFPP)	107

**Figura nr. 13: Număr proiecte derulate în SNSPA (2008-2023)**



**Figura nr. 14: Număr proiecte SNSPA contractate (2008-2023)**



**Figura nr. 15: Structură proiecte SNSPA (2010-2023)**

Din graficele de mai sus se desprinde faptul că structura financiară a SNSPA este una robustă, echilibrată, cu o creștere graduală la toate capitolele, inclusiv la cele care fac obiectul unei competiții naționale sau internaționale (în principal, proiecte cu finanțare internă sau externă). Singurul capitol la care nu a existat o dinamică pozitivă este cel al investițiilor, în care multe proiecte au trenat sau nu au putut fi demarate din cauza unor neclarități procedurale, care nu pot fi rezolvate decât la nivelul Guvernului României și a ordonatorilor principali de credite.

# CIVICA

THE EUROPEAN UNIVERSITY OF  
SOCIAL SCIENCES

Bocconi Uni

Central Eur  
(Austria and

European U  
(Intergovern

Hertie School (

National University  
and Public Adminis

Sciences Po (Franc

Stockholm

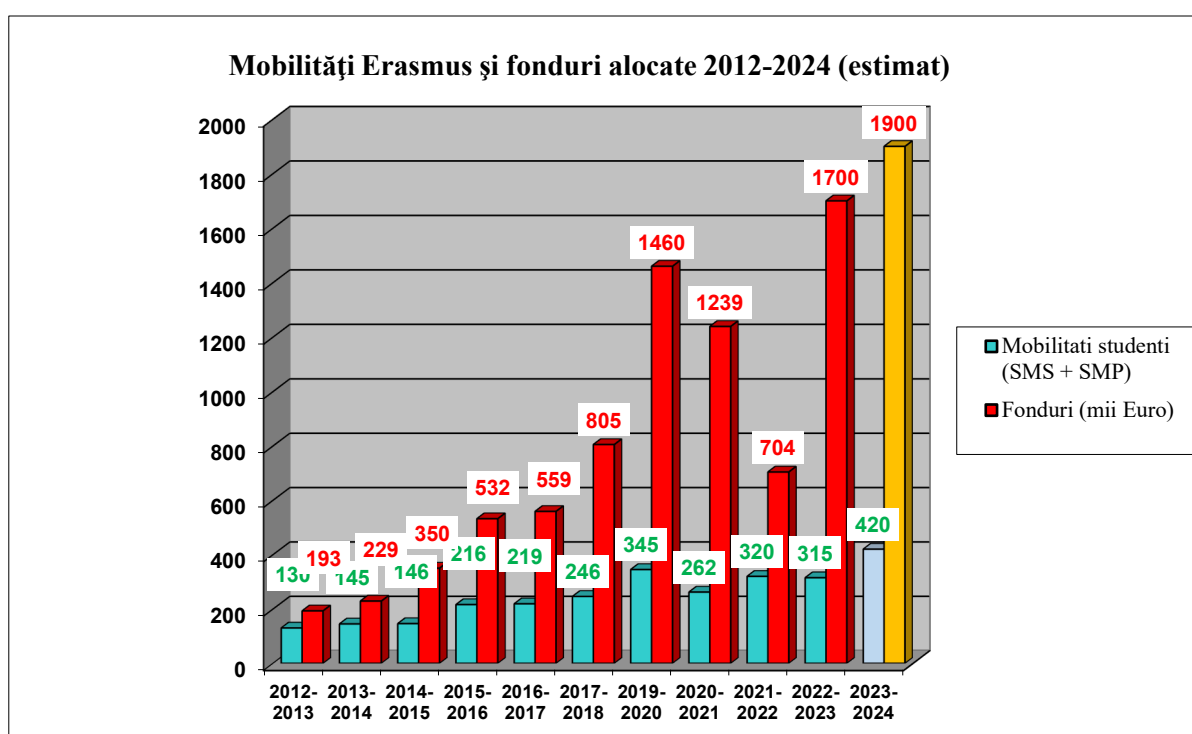
T  
F

SNSPA



## 8. Mobilitățile Erasmus+ și CIVICA

Programul Erasmus+ a cunoscut o dinamică greu de egalat. De altfel, în acest moment, SNSPA este una dintre cele mai dinamice instituții de învățământ din România, la capitolul mobilități. Aceste schimburi de studenți și profesori au permis nu numai construirea unui mediu internațional de învățare, în sălile de clasă, dar și expunerea acestora la culturi diferite. De asemenea, instrumentele Erasmus+ au permis demararea altor proiecte, ca de exemplu cooperarea cu America Latină și Caraibe, sub cupola Forumului Academic Permanent (FAP-EU-LAC), cooperarea cu statele din Asia, sub cupola ASEF etc.



**Figura nr. 16: Mobilități Erasmus (2012-2023)**

CIVICA – Universitatea Europeană de Științe Sociale – consorțiul european din care face parte SNSPA, alături de alte nouă universități, și care a fost selectat de Comisia Europeană ca fiind una dintre universitățile europene pilot, este în egală măsură rezultatul implicării universității noastre în dialogul european al învățământului superior. Acest proiect, alături de alte proiecte inovatoare derulate de SNSPA, face ca dimensiunea europeană a SNSPA să fie recunoscută.





## 9. Studenții și absolvenții SNSPA – Brandul SNSPA

Încă de la fondare, SNSPA a construit o relație specială cu studenții și absolvenții săi. Plecând de la ideea potrivit căreia succesul unui student / absolvent reflectă în mod nemijlocit succesul unei școli, SNSPA a considerat actul didactic drept o investiție în fiecare tânăr, pe termen mediu și lung, abordare care a fost și continuă să fie confirmată de rezultatele profesionale ale absolvenților SNSPA. De altfel, studenții și absolvenții noștri pot fi întâlniți în instituțiile publice centrale și locale, în ambasade, în instituțiile politice, în mass-media, ONG-uri sau în organizații europene / internaționale, ocupând funcții de înaltă responsabilitate. În timp, acest succes s-a transformat în prestigiu, SNSPA fiind recunoscută drept Școala de Guvernare a României.

Dincolo de formarea academică, de specialitate, în SNSPA există și o cultură organizațională pe care noii studenți o descoperă și care are ca fundație dialogul și respectul. Evident, sunt multe subiecte asupra cărora ne aplecăm, în încercarea de a corecta anumite neajunsuri, dar cele două elemente subliniate mai sus – dialogul și respectul – fac posibilă identificarea de soluții.

Dar o cultură organizațională solidă nu se naște peste noapte. În cele peste trei decenii care au trecut de la înființarea sa, SNSPA a manifestat o preocupare permanentă pentru acest subiect, întărit de nevoia de dialog cu societatea, în ansamblul ei, inclusiv cu absolvenții. Așa s-a construit un brand: SNSPA, o școală care formează elita politică și administrativă a României.

Promovarea intensă a activităților și serviciilor educaționale oferite de SNSPA, în rândul publicului extern (viitori studenți, părinți, angajatori, parteneri, mass-media etc) este o prioritate pentru universitate tocmai pentru ca poziționarea brandului SNSPA să fie clară și fermă pe piața de profil. Atitudinea SNSPA față de întreaga sa comunitate (studenți, absolvenți, profesori, cercetători, personalul administrativ) a reușit să creeze premisele necesare pentru a stabili și dezvolta o relație personalizată, de identitate, încredere și fidelitate față de valorile și obiectivele SNSPA.

În perioada 2020-2023, vizibilitatea SNSPA s-a intensificat, atât la nivel național, cât și internațional, marcând o evoluție semnificativă în recunoașterea și promovarea prestigiului

instituțional. La nivel național, SNSPA și-a consolidat prezența prin participarea activă la evenimente academice de amploare și prin colaborări strategice cu alte instituții, devenind un influent participant în dialogul social și o voce respectată în abordarea problemelor cu care se confruntă societatea noastră. Prin studii, cercetări și evenimente academice, SNSPA a contribuit semnificativ la discuțiile și dezbaterile publice, aducând perspective și soluții inovatoare asupra provocărilor actuale.

Prin intermediul unei politici de comunicare eficiente, universitatea a transmis coerent valorile sale. În acest sens, în perioada 2020-2023, au fost redactate și trimise către mass-media (agenții de presă, televiziuni, posturi de radio, ziare online etc) peste 200 comunicate de presă.

Totodată, pe lângă dimensiunea de leadership, viziunea actuală asupra imaginii SNSPA se concentrează într-o măsură mai mare pe managementul reputației, astfel încât performanțele studenților SNSPA și realizările academice ale cadrelor didactice, conferințele pe care le organizează, volumele pe care le lansează și rezultatele cercetării științifice să capete vizibilitate și relevanță națională și europeană. Pe aceste teme, în perioada 2020-2023, au fost redactate și publicate pe website-ul [snspa.ro](http://snspa.ro) peste 600 de știri.

Eforturile instituției de a forma o imagine pozitivă în rândul publicului său sunt coerente, atât la nivelul publicului extern, cât și pentru cel intern. SNSPA Info Plus, newsletterul săptămânal, adresat cadrelor didactice și personalului administrativ al SNSPA, a avut, în perioada 2020-2023, 185 de ediții, transmise la 375 de contacte.

În același timp, SNSPA a devenit un punct de referință în peisajul educațional internațional, atrăgând atenția prin parteneriate internaționale, mobilitățile Erasmus+ și cercetarea recunoscută la nivel global. De asemenea, din anul 2020, odată cu lansarea alianței CIVICA – Universitatea Europeană de Științe Sociale, a crescut vizibilitatea internațională a SNSPA. Au fost transmise numeroase comunicate de presă, către presa internațională, prin intermediul echipelor de comunicare din cadrul tuturor universităților membre.

Website-ul oficial al SNSPA, [snspa.ro](http://snspa.ro), reprezintă un canal central pentru comunicarea și interacțiunea cu diversele audiențe ale universității, punând la dispoziție o varietate de resurse, de la informații academice la evenimente și proiecte. Cu peste 275.000 de utilizatori în anul 2023, website-ul [snspa.ro](http://snspa.ro) este un instrument vital pentru comunicarea eficientă, diseminarea informațiilor și promovarea transparenței în cadrul comunității noastre academice. Website-ul [snspa.ro](http://snspa.ro) funcționează ca sursă completă de informații, acoperind un spectru larg

de subiecte esențiale pentru studenți, cadre didactice și personalul administrativ. De la știri și informații publice, la documente interne, metodologii, știri din proiecte și oportunități de carieră pentru studenți, platforma noastră se străduiește să ofere acces la resurse esențiale, într-un mod organizat și accesibil.

Calitatea serviciilor educaționale oferite de SNSPA (programe de studii de licență noi, în funcție de cerințele pieței; masterate cu predare în limba engleză deschise pentru piața internă și internațională; programe competitive de doctorat conduse sub atenta îndrumare a unor coordonatori de renume), succesul absolvenților SNSPA (mulți dintre alumni SNSPA dețin roluri importante pe scena politică, în domeniul securității naționale, în corpul diplomatic, în organizațiile non-guvernamentale sau în mediul de afaceri din România), precum și tinerețea universității (ceea ce favorizează un mediu de lucru flexibil) au reprezentat elementele esențiale pentru promovarea admiterii în rândul viitorilor absolvenți de Bacalaureat.

SNSPA își consolidează continuu poziția de lider în peisajul academic, național și internațional. SNSPA a devenit nu doar un centru de excelență academică, ci și o sursă de autoritate în abordarea problemelor actuale ale societății. Brandul SNSPA va continua să crească în influență și recunoaștere, cu o abordare proactivă și angajament constant față de valorile sale fundamentale: excelență, integritate, profesionalism și responsabilitate.



## 10. SNSPA în anul 2029

În preambulul acestui document am vorbit despre vremurile complicate pe care tocmai le-am parcurs. Am subliniat, de asemenea, că toate aceste experiențe – unele chiar extreme (COVID-19, refugiații din Ucraina)– ne-au validat soliditatea instituțională și calitatea comunității academice SNSPA, inclusiv calitatea umană, nu numai cea academică. În același timp, dacă ne uităm în jur, vedem că norii care deja s-au adunat ne indică viitoarele “turbulențe”: extremism, xenofobie, antisemitism, atacuri verbale și fizice, în spații pe care, cu ani în urmă, le consideram sigure, iar lista poate continua. O școală de gândire, o școală de științe politice, nici în România, nici în alte țări, nu va naviga ușor, în viitor. Prin urmare, cred că avem nevoie de toate resursele de care dispunem pentru ca, în anii următori, SNSPA să-și îndeplinească nu numai misiunea de formare și cercetare, dar și aceea de promotor și apărător al fundamentelor democratice din această țară și din spațiul euro-atlantic în care România este stat membru, cu drepturi depline.

În 2029, SNSPA va arăta așa cum va arăta și țara. Prin urmare, SNSPA are obligația ca și în următorii cinci ani să dezvolte programe de educație și cercetare serioase, să catalizeze discuții legate de cele mai bune proiecte de politici publice, să ajute la identificarea riscurilor de țară și să contribuie, la nivelul mandatului și resurselor sale, ca România să treacă peste provocările geopolitice și economice de azi și să valorifice fiecare oportunitate de dezvoltare. Pentru a face aceste lucruri, trebuie să muncim în clasă, în bibliotecă, în laboratoarele de cercetare, pe teren, în piața publică, în online, să fim alături de studenții și absolvenții noștri, să consolidăm ancorele de stabilitate cu alte universități din țară și străinătate, să strângem legăturile cu institute de cercetare din domeniul ariei noastre de competențe, poate chiar să aducem sub cupola SNSPA unele dintre institutele de cercetare românești, care se reorganizează.

Cum vom face toate aceste lucruri și pe care le vom considera prioritare? Nu există decât un singur mod de a identifica răspunsurile corecte: prin dezbateri, prin dialog, prin consultare, iar, în final, prin asumarea, ca echipă, a unei direcții.

## Lista figurilor

- Figura 1            Evoluție programe academice SNSPA 2012-2023
- Figura 2            Număr de studenți SNSPA (ZI, ID, IFR) 2009-2023
- Figura 3            Număr absolvenți bacalaureat 2009-2023
- Figura 4            Repartizare cifră de școlarizare 2009-2023 (Buget)
- Figura 5            Evoluția ocupării posturilor didactice 2009-2023 (cadre didactice titulare)
- Figura 6            Figura nr. 6: Dinamica activității științifice 2014-2023
- Figura 7            SNSPA - Punctaj mediu CNATDCU și Numar mediu articole ISI, publicate în perioada 2019-2022 (pe CD - CONFERENȚIAR și domenii CNATDCU)
- Figura 8            SNSPA - Punctaj mediu CNATDCU și Număr mediu articole ISI, publicate în perioada 2019-2022 (pe CD - Profesor și domenii CNATDCU)
- Figura 9            Finanțarea asigurată prin contractul instituțional (2009-2013)
- Figura 10           Finanțarea asigurată prin Contract Complemenar (2009-2023)
- Figura 11           Finanțarea asigurată prin Venituri proprii (2013-2023)
- Figura 12           Figura nr. 10: Investiții / Dotări (2009-2023)
- Figura 13           Număr proiecte derulate în SNSPA (2008-2023)
- Figura 14           Număr proiecte SNSPA contractate (2008-2023)
- Figura 15           Structură proiecte SNSPA (2010-2023)
- Figura 16           Mobilități Erasmus (2012-2023)

## Lista fotografiilor

- Fotografia 1 SNSPA a arborat drapelul Ucrainei în semn de solidaritate (4 martie 2022)
- Fotografia 2 Articol: „SNSPA suspendă toate activitățile didactice în perioada 10-13 martie, în urma măsurilor împotriva COVID-19”. Sursă: Digi24.ro
- Fotografia 3 Articol: „Un bebeluș care s-a născut la metrou în Kiev este acum în siguranță la București, într-unul dintre căminele SNSPA”. Sursă: b365.ro
- Fotografia 4 Activități educaționale pentru copiii refugiați din Ucraina, găzduiți în căminele SNSPA (22 martie 2022)
- Fotografia 5 Rectorul SNSPA, prof. univ. dr. Remus Pricopie, și Președintele și CEO al Atlantic Council, Fred Kempe, în prezența E.S. Andrei Muraru, Ambasadorul României în Statele Unite ale Americii, semnează acordul de parteneriat între SNSPA și Atlantic Council (1 decembrie 2021)
- Fotografia 6 Rectorul SNSPA, prof. univ. dr. Remus Pricopie, la deschiderea prelegerii „Relațiile româno-turce pe fondul provocărilor geopolitice, economice și de securitate actuale”, susținută de ministrul adjunct de externe al Turciei, Mehmet Kemal Bozay, la sediul SNSPA (20 octombrie 2023)
- Fotografia 7 Studenți SNSPA, prezenți la dezbateră “UniPE – Parlamentul European în dialog cu studenții” (24 februarie 2023)
- Fotografia 8 Deschiderea anului universitar 2022-2023 la Facultatea de Științe Politice
- Fotografia 9 Studenți SNSPA, prezenți în amfiteatru, la deschiderea anului universitar 2023-2024 (2 octombrie 2023)
- Fotografia 10 Deschiderea Bucharest Security Conference (28-29 septembrie 2018)
- Fotografia 11 Profesori, studenți și absolvenți ai Facultății de Comunicare și Relații Publice, la evenimentul aniversar „25 de ani de transformare în comunicare” (23 noiembrie 2023)
- Fotografia 12 Deschiderea celei de-a XI-a ediții a conferinței internaționale Smart Cities
- Fotografia 13 Rectorul SNSPA, prof. univ. dr. Remus Pricopie, și Președintele Senatului SNSPA, prof. univ. dr. Iordan Gh. Bărbulescu, în vizită la sediul

Universității Româno-Americane, cu ocazia semnării acordului de colaborare instituțională, pentru următorii 20 de ani (14 decembrie 2022)

- Fotografia 14 Reprezentanți ai universităților care formează consorțiul universitar european CIVICA participă la prima reuniune de lucru desfășurată la București, la sediul SNSPA. (4-5 februarie 2020)
- Fotografia 15 Studenți SNSPA, la sediul SNSPA (Bd. Expoziției 30A), în timpul sesiunii de examene, iunie 2022
- Fotografia 16 Joanna Grams și Alexandra Bianca Marica, studente SNSPA și Ambasadoare CIVICA, în dialog cu studenți SNSPA, în cadrul campaniei de informare “CIVICA Door2Door (3-7 aprilie 2023)
- Fotografia 17 Absolvenți ai Facultății de Administrație Publică, la Festivitatea de absolvire a programelor de licență (14 iulie 2023)
- Fotografia 18 Deschiderea anului universitar 2023-2024 la Facultatea de Administrație Publică