



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OPOSDRU

ue *fiscodi*

UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

CARTEA ALBĂ

Pentru calitate și *leadership*
în învățământul superior din
România în 2015



Semințe de viitor

Liviu Andreescu, Adrian Curaj, Radu Gheorghiu, Marian Zulean

București

2011

ISBN 978-973-0-11850-6

CARTEA ALBĂ

**Pentru calitate și *leadership*
în învățământul superior din
România în 2015**

Cuprins

Cuvânt înainte

Rezumat

Capitolul 1 – Introducere

Capitolul 2 – Personalizare și diversitate

Capitolul 3 – Transparență

Capitolul 4 – Un nou cadru de libertăți și responsabilități instituționale

Capitolul 5 – Rezultate așteptate

Anexa 1 – Sumar al răspunsurilor oferite în cadrul consultării online din perioada iulie-octombrie 2011

Anexa 2 – Glosar de termeni

Autori

Contributori



Cuvânt înainte

Proiectul strategic „Calitate și *leadership* pentru învățământul superior românesc” face parte integrantă din cel de-al treilea ciclu de transformare structurală în învățământul universitar, după un prim ciclu de reforme „reparative” care a acoperit prima parte a anilor nouăzeci și un al doilea ciclu, de consolidare a autonomiei, guvernanței și calității, care s-a încheiat la mijlocul deceniului trecut printr-o primă aliniere la practicile europene.

Proiectul, demarat în 2009, a condus la elaborarea *Viziunii „Învățământul superior din România în 2025”*, dezvoltată ca rezultat al unui dialog extins privind rolul și viitorul universităților într-o economie a cunoașterii și o societate a creativității. Au participat peste o mie de persoane, legate direct sau indirect de educația universitară.

Cartea Albă, un document elaborat după mai multe runde de consultări cu mediul universitar și cu beneficiarii săi, propune un set de măsuri concrete de transformare, gândite să acopere un interval de timp mediu (2011-2015) și să poată fi implementate imediat. Paginile *Cărții Albe* condensează expertiza acumulată de-a lungul unui demers structurat și sistematic de colectare de cunoaștere și de dialog cu actorii cheie ai învățământului superior. A urmat elaborarea și consultarea asupra propunerilor de politici publice a căror implementare poate începe imediat. Aceste procese au presupus interacțiunea structurată cu 60 de experți într-un dialog față în față; și cu nu mai puțin de 600 de reprezentanți ai mediilor interesate într-un dialog *online*, urmați de alți 300, după elaborarea *Cărții Verzi*.

Întregul proces a beneficiat de consultarea permanentă și de validarea de către un grup de 15 experți de nivel înalt, compus din arhitecți ai reformelor universitare românești din ultimele două decenii.

Rezultatele concrete, palpabile ale acestui proiect includ un document de viziune asupra învățământului superior din România în 2025, un document de măsuri pentru un orizont mai scurt (această *Carte Albă*), alături de o suită impresionantă de documente însoțitoare, de explorare, analiză, sinteză și de propunere de politici publice. Dincolo de toate acestea, însă, contează cel puțin la fel de mult rezultatele mai puțin tangibile, dar nu mai puțin semnificative, ale participării extinse (prin consultări *online* ample, exerciții de *brainstorming* structurat, conferințe, *workshopuri*, focus grupuri etc.) la ceea ce rămâne, pesemne, cel mai solid exercițiu de imaginație colectivă care a avut ca obiect învățământul superior din România.

Rezumat

Viziunea „Învățământul superior din România în 2025”, documentul care tutelează și motivează această Carte Albă, propune un sistem de educație terțiară condus după trei principii: personalizare, diversitate și transparență.

Personalizarea presupune mai multe opțiuni pentru studenți, materializate în parcursuri educaționale flexibile și care răspund planurilor de viață individuale.

Diversitatea presupune structuri instituționale și aranjamente sistemice, care permit evoluții distincte unor instituții cu misiuni și obiective variate.

Transparența afirmă importanța informațiilor cuprinzătoare, relevante și ușor accesibile privind sistemul de învățământ, vizând, totodată, apariția unui sistem de reputație a universităților și programelor de studii.

Cartea Albă însoțește și completează Viziunea și, ca atare, trebuie înțeleasă în strânsă legătură cu aceasta. Cartea Albă operaționalizează Viziunea pentru un orizont mai apropiat – anul 2015 –, sub forma unei serii de propuneri de obiective și de acțiuni intermediare, menite să conducă, în cele din urmă, spre starea dezirabilă descrisă de Viziune.

Cartea Albă integrează rezultatele consultării demarate prin lansarea documentului care a precedat-o, Cartea Verde, ea însăși rezultat al unui dialog care s-a bucurat de o participare extinsă. Dacă Viziunea 2025 a fost rezultatul unui proces complex, care a implicat 90 de experți într-o serie de paneluri tematice, alături de alte aproximativ 300 de persoane interesate de învățământul superior, Cartea Verde a integrat expertiza a 60 de specialiști, validată ulterior printr-o consultare online cu 600 de participanți. În jur de 300 de persoane și-au exprimat opinia privind măsurile propuse în Cartea Verde. Pe tot parcursul proiectului, peste 4.000 de persoane cu interese și abilități relevante au fost informate

cu privire la decursul procesului de elaborare a *Viziunii* și a documentelor însoțitoare.

În ultimii douăzeci de ani, învățământul superior din România a parcurs o serie de reforme și schimbări mai mult sau mai puțin coerente ori eficiente. Dincolo de remarcabila extindere a nivelului de participare și de aducerea la zi a specializărilor și a unor conținuturi curriculare, **educația universitară se confruntă cu o serie de provocări** care au determinat, de altfel, și efortul de construcție a *Viziunii*, precum și a documentului de față. Dintre aceste provocări, le enumerăm succint doar pe cele care ni se par mai semnificative:

- omogenitatea învățământului superior la nivelul instituțiilor, programelor oferite (cvasiidentice în universități cu profiluri cel puțin formal diferite), experiențelor de învățare ale studenților, conceperii și evaluării „performanței”, al filozofiei și ideologiei educaționale;
- participarea extrem de redusă la educația permanentă, cu mult sub media UE27,¹ fapt sugerat, de altfel, și de o rată brută de cuprindere în învățământul superior de numai 7,4% pentru persoanele de 25-29 ani;
- rata scăzută de absolvire a programelor de licență (aproximativ 60%) și perioada medie foarte scurtă petrecută de un student în cadrul unui program de studii (doar 1,3 ani), care sugerează că studenții nu dispun de resursele (financiare, aptitudinale, de timp) pentru a continua instrucția, sau că își pierd rapid interesul față de studiu;

¹ De altfel, în 2010 România avea cel mai scăzut index de participare la educația permanentă din Europa, cu un scor de 17,31, sub Bulgaria (20,07) sau Ungaria (27,11) și cu mult mai puțin decât Cehia (42,20), Germania (47,77), Olanda (66,13) sau Suedia (71,23). A se vedea www.elli.org.

- pierderea relevanței diplomelor universitare – implicit, a programelor de studiu și a curricula academice – pe piața de muncă. Un studiu recent arăta că peste trei sferturi dintre angajatori consideră că nu contează dacă un candidat are și o diplomă de master pe lângă cea de licență;

- ponderea covârșitoare a activităților de educare a studenților în programe de licență sau master (cu format tradițional) între resursele financiare nonbugetare;²

- nu în ultimul rând, pierderea, de către sistemul universitar românesc în ansamblu, a unor nișe de piață importante (cum ar fi studenții străini sau capacitatea de a reține absolvenții cu potențial deosebit din învățământul secundar).

Cartea Albă este formată, pe lângă secțiunile introductive și anexele finale, din **patru părți principale, care descriu un program de acțiuni și măsuri.**

Prima parte (Capitolul 1) explică pe scurt rolul documentului și relația sa cu *Viziunea 2025*.

Partea a doua (Capitolul 2), asociată principiilor personalizării și diversității educației așa cum au fost acestea descrise de *Viziune*, oferă o serie de propuneri privind creșterea gradului de individualizare a educației superioare prin intermediul extinderii radicale a programelor de studii universitare. În esență, propunerile pot fi grupate în două mari categorii:

- diversificarea și individualizarea programelor de studii tradiționale, de „tip Bologna”, în special a programelor de licență și master;

- extinderea ofertei actuale de programe prin programe de scurtă durată, care să răspundă într-un mod mai direct și imediat nevoilor beneficiarilor și să atenueze cel puțin o parte dintre barierele din calea accesului la învățământul superior.

Partea a treia (Capitolul 3) are în vedere celălalt principiu enunțat de *Viziunea 2025*

² Cu excepția unei perioade scurte, deocamdată de domeniul trecutului, de infuzie masivă de fonduri în cercetare.

– transparența. Sunt avansate două propuneri principale:

- construcția unui sistem informațional strategic național, care să lărgască accesului la informație pentru categorii diferite de actori instituționali și individuali; să asigure o colectare unitară și armonizată a datelor despre IIS și sistem, reducând astfel și povara administrativă a raportărilor repetate; să servească, în același timp, unor scopuri instituționale și individuale diverse;

- dezvoltarea unor practici de raportare prospectivă la piața muncii printr-un efort sistemic de scanare a tendințelor și semnalelor slabe de pe această piață, dublat de un dialog susținut cu actorii cheie privind determinanții evoluțiilor viitoare.

Ultima secțiune principală a documentului (Capitolul 4) propune câteva măsuri care vizează condițiile necesare îndeplinirii acțiunilor din capitolele anterioare. Acestea sunt grupate în două subsecțiuni:

- consolidarea libertăților instituționale prin modificarea statutului instituțiilor de învățământ superior, în urma unui proces sistematic de explorare și consultare privind limitele statutului actual și nevoile instituționale în perspectiva realizării *Viziunii 2025*.

- îmbunătățirea managementului instituțiilor de învățământ superior prin dezvoltarea capacității administrative și prin crearea unor structuri de formare și dezvoltare a *leadership*-ului universitar.

Capitolul 4 avansează, pe lângă aceste recomandări sistemice, și un scenariu concret de implementare a propunerilor conținute de *Cartea Albă*. Intitulat „Primul val de transformare instituțională”, acest scenariu presupune participarea voluntară a unui număr de instituții la un program menit să ofere asistență, oportunități și monitorizare organizațiilor care doresc să se situeze în avangarda schimbării.

Capitolul 1 – Introducere



Viziunea 2025, Cartea Verde și Cartea Albă 2015

Învățământul superior din România a depășit recent pragul a două decenii de reformă. Bilanțul acestor transformări rămâne controversat și analizele critice – care pun de obicei în evidență carențele sistemice în domeniile finanțării, performanțelor în cercetare, deontologiei profesionale, calității educației și a serviciilor pentru studenți – sunt deseori greu de contrazis. Este la fel de adevărat, totuși, că schimbările din ultimii douăzeci de ani sunt spectaculoase și prefigurează, uneori, evoluții de bun augur. Există, ca atare, și motive întemeiate de a privi către viitor cu optimism.

Aceasta este rațiunea pentru care a fost propusă, la mijlocul acestui an, *Viziunea „Învățământul superior din România în 2025”*. Documentul se adresează tuturor instituțiilor de învățământ superior (IIS) din țară, indiferent de caracteristicile acestora, precum și altor categorii de organizații, dar și persoanelor interesate de starea și evoluția educației terțiare. *Viziunea* cuprinde o serie de idealuri, principii și valori pentru transformarea învățământului superior la orizontul anului 2025, rezultate din analize și mai multe runde de dialog și consultare cu câteva mii de persoane reprezentând instituții diverse.³

Documentul de viziune a fost însoțit de un altul, *Cartea Verde „Spre calitate și leadership în învățământul superior din România în 2015”*. *Cartea Verde* a avansat o serie de propuneri concrete de acțiune pentru împlinirea *Viziunii*, propuneri ce și-au asumat un interval de timp mai scurt: 2011-2015.

Cartea Verde a servit și ca instrument de consultare a comunității academice, a experților în educație, a beneficiarilor și a altor stakeholderi

din învățământul superior. Consultarea s-a desfășurat în perioada iunie-octombrie 2011, pe baza unei solicitări de documente de poziție și a unui chestionar online. Răspunsurile și comentariile venite de la mai multe sute de respondenți au servit la transformarea, ajustarea sau eliminarea propunerilor din *Cartea Verde*. În urma acestui proces de consultare și consolidare, descris succint în Anexa 1,⁴ a rezultat documentul de față.

Viziunea 2025 și *Cartea Albă* au ca obiectiv fundamental promovarea calității învățământului și a cercetării universitare și, în acest scop, susținerea unui *leadership* autentic atât în interiorul universităților, cât și la nivelul sistemului de învățământ superior. Ambele țin cont de reformele propuse de Legea Educației Naționale (LEN).

Cartea Albă însoțește și completează *Viziunea* și, ca atare, trebuie citită și interpretată în strânsă legătură cu documentul din urmă. Spre deosebire de acesta, *Cartea Albă* își asumă un orizont de timp mai apropiat – anul 2015 – și prezintă o serie de propuneri de obiective și acțiuni intermediare, menite să ne conducă, în cele din urmă, spre starea dezirabilă descrisă de *Viziune*. *Cartea Albă* valorifică rezultatele consultării demarate prin lansarea *Cărții Verzi* care a precedat-o. Recomandările din acest document subliniază că măsurile propuse au în vedere viitorul învățământului superior, dar că, pentru a ajunge acolo, sunt necesare angajamente și acțiuni aici și acum.

Viziunea 2025

Viziunea privind învățământul superior din România în 2025 propune un sistem guvernat de trei principii: personalizare, diversitate și transparență.

³ Informații suplimentare despre complexul proces de consultare care a stat la baza *Viziunii* și a documentelor care o însoțesc sunt disponibile pe website-ul proiectului, www.edu2025.ro.

⁴ O analiză extinsă a consultării este disponibilă la www.edu2025.ro.



Personalizarea aduce cu sine mai multe opțiuni și mai multă flexibilitate pentru studenți (dar și, indirect, pentru alți actori din învățământul superior), care își pot construi parcursul educațional într-un mod ce răspunde planurilor și proiectelor lor individuale.

Diversitatea presupune structuri instituționale și aranjamente sistemice care permit instituțiilor de învățământ superior să se dezvolte în direcții diverse, eliberate de constrângerile care le-au determinat în trecut să urmeze un model organizațional standard.

Transparența afirmă importanța informațiilor cuprinzătoare, relevante și ușor accesibile privind sistemul de învățământ. Aceste informații trebuie să fie consolidate într-un sistem informațional strategic și să servească direct celor care interacționează cu sistemul – studenților, universitarilor, angajatorilor publici și privați, decidenților și, nu în ultimul rând, universităților însele. Transparența vizează, în cele din urmă, apariția unui sistem de reputație a instituțiilor de învățământ superior și a programelor de studii care să ghideze opțiunile și deciziile acestora, ale decidenților din domeniu, ale studenților și ale altor beneficiari.

Suntem, deocamdată, destul de departe de 2025 și de țelurile *Viziunii*. Recentele schimbări legislative au lansat câțiva pași importanți spre împlinirea obiectivelor menționate. Printre aceștia se numără introducerea unui sistem de clasificare a universităților și de ierarhizare a programelor de studii, un sistem de asigurare a calității mai flexibil, transformarea instrumentelor de finanțare publică a învățământului superior. Aceste schimbări ne aproprie întrucâtva de obiectivele *Cărții Albe*, însă aduc cu ele, pe lângă oportunități, o serie de provocări. O parte dintre acestea din urmă implică decizii pentru viitorul imediat, decizii pe care le schițăm în cele ce urmează.



Capitolul 2 – Personalizare și diversitate

Personalizarea și diversitatea învățământului superior se află în centrul *Viziunii* și reprezintă două dintre obiectivele esențiale ale *Cărții Albe*, confirmate și de procesul de consultare inițiat prin *Cartea Verde*.

Un învățământ superior încă rigid

Învățământul superior din România este puțin diversificat și slab personalizat. Cei care se instruiesc au parte de un meniu de cursuri prestabilite, cu variabilitate minimă, oferite de instituții de învățământ superior croite pe același calapod. În general, universitățile au misiuni foarte cuprinzătoare, reclamă o vocație națională și își propun să servească aceleași categorii de studenți. Asigurarea calității centrată pe acreditare a întărit omogenizarea, iar cultura internă a calității a rămas până acum într-o fază de formalism și ritualism. Instrumentele de finanțare au încurajat o diferențiere limitată, orientată de dependența față de taxele de studii plătite de studenți.

Învățământul superior românesc are, în prezent, structura unei piețe ineficiente, în care actorii instituționali și beneficiarii lor imediați, studenții, sau indirecti, angajatorii, dialoghează puțin și în circumstanțe nefavorabile. Lipsa de transparență din mediul universitar, ai cărui beneficiari nu dispun încă de instrumente care să le faciliteze decizia informată,⁵ are ca sursă o serie de inflexibilități sistemice și instituționale. La rândul lor, acestea perpetuează meniul limitat și rigid de oferte educaționale. Urmarea firească este că beneficiarii se comportă pasiv,

5 A se vedea *The Guardian University Guide* (<http://www.guardian.co.uk/education/universityguide>), *Die Zeit / CHE University Ranking* (<http://ranking.zeit.de/che2011/en/>), sau *US News & World Report College Rankings* (<http://www.usnews.com/>), nemaivorbind de instrumente mai atent calibrate pentru nevoile anumitor categorii sociale (cum ar fi, de exemplu, *Young America's Foundation Conservative College List*, <http://www.yaf.org/topconservativecolleges.aspx>).

și declară satisfacția de complezență față de învățământul superior⁶ și, în general, investesc din ce în ce mai puțin efort în propria educație.⁷ Pasivitatea beneficiarilor închide cercul vicios, căci universitățile pierd motivația de a-și schimba practicile și strategiile, complăcându-se într-o stare de apatie instituțională.

Avem nevoie de o raportare prospectivă

Acest cerc vicios poate fi întrerupt numai dacă universitățile încep să se raporteze prospectiv la beneficiarii lor. Raportarea prospectivă presupune nu doar anticiparea nevoilor viitoare – și cu atât mai puțin o iluzorie „racordare” la piața muncii din prezent –, ci și definirea și formarea activă a acestor nevoi. Dialogul cu „cererea” nu mai poate fi unul reactiv – și, astfel, întotdeauna un dialog cu trecutul –, ci trebuie să fie un dialog cu viitorul, prospectiv.

O astfel de stare de spirit presupune, mai întâi, inițiativă din partea instituțiilor de învățământ superior și, în al doilea rând, mai multă cunoaștere din partea universitarilor și a celor ce beneficiază de serviciile de educație. În cazul fericit, rezultatul va fi un mediu educațional în care cei pe care sistemul îi servește au mai multe opțiuni, fac mai multe alegeri prin care își satisfac mai bine preferințele, iau decizii în cunoștință de cauză și, în cele din urmă, își găsesc împlinirea instruindu-se. Un astfel de mediu educațional, mai bogat și mai personalizat, va fi descris succint în secțiunile următoare ale capitolului de față.

Așa cum s-a observat mai sus, însă, un asemenea sistem de învățământ superior nu poate lua naștere în absența inițiativei instituționale, pe de-o parte, și a unor surse

6 Așa cum o demonstrează *Barometrele Calității* publicate de ARACIS în 2009 și 2010 (<http://www.aracis.ro/publicatii/publicatii-aracis/>).

7 Cum o relevă *Barometrul Calității* 2010, pp. 16-17.

de informație de calitate, credibile și ușor accesibile beneficiarilor, pe de alta. Pentru a face alegeri informate într-un învățământ divers și personalizat precum cel propus aici, beneficiarii au nevoie de așa numite „instrumente de transparență”, care să faciliteze exercițiul opțiunilor. În Capitolul 3 vor fi descrise o serie de instrumente de transparență care servesc în egală măsură decidenților de la nivelul sistemului și din universități și celor care caută să se educe.

Pentru a avea inițiativă – și curaj –, universitățile au nevoie și de un sistem de libertăți instituționale care să le permită să-și asume misiuni specifice și să le urmărească pe căi proprii. Doar așa poate fi susținută o autonomie instituțională reală. Un asemenea sistem de libertăți instituționale este propus în Capitolul 4.

Către un sistem de învățământ superior personalizat

Ideea de personalizare în educație pornește de la observația că, în multe privințe fundamentale pentru viața lor, oamenii fac astăzi, în mod obișnuit, mai multe alegeri decât în trecut. O parte dintre acestea sunt constrânse de împrejurări, căci lumea ca ansamblu se dovedește mai schimbătoare și mai impredictibilă. O altă parte sunt deliberate, deoarece tot mai multe persoane încep să își definească viața în mod creativ, simțindu-se mai puțin constrânse de modelele prestabilite impuse de societate. Ca urmare, o persoană obișnuită își schimbă locul și profilul de muncă de câteva ori în viață și, adesea, chiar profesia. Aceasta din urmă nu mai constituie centrul absolut al vieții individuale, ci se îmbină cu dezvoltarea personală și căutările spirituale. O educație superioară personalizată are menirea de a răspunde unei lumi în care oamenii merg pe trasee de viață diverse și variabile.

Personalizarea respinge ideea unei educații superioare construite pe structuri și formule fixe, valabile pentru toți. Nici nevoile angajatorilor și nici piețele de muncă, astăzi din ce în ce mai puțin stabile, nu mai sunt susținute corespunzător de un model universal de educație. Personalizarea

încurajează deprinderea de metacompetențe – „înveți cum să înveți” – și de aptitudini generice ce pot fi adaptate în funcție de context. Persoanele care se educă au nevoie de libertatea și de responsabilitatea de a își crea propriile combinații de cunoștințe și aptitudini, în funcție de planurile lor imediate și de cele pe termen lung. Ele așteaptă de la instituțiile de educație sprijin și orientare, mai degrabă decât un regim strict, constrângător de cunoștințe. Doar într-un astfel de cadru își pot instituțiile de învățământ superior împlini rolul de a educa caractere, de a forma persoane capabile să consume și să producă cunoaștere, de a dezvolta creativitatea și independența necesare unei societăți dinamice.

Personalizarea reprezintă o țintă de termen lung, presupunând un ansamblu de atitudini, aptitudini și comportamente care se dezvoltă organic, în care oferta și cererea de educație se influențează reciproc și se adaptează treptat una la cealaltă. La nivel instituțional, personalizarea se sprijină pe un proces de diferențiere care să permită instituțiilor de învățământ superior să asigure diversitatea de opțiuni necesare unei educații flexibile și individualizate.

Personalizarea educației superioare se manifestă, în maniera cea mai imediată și mai palpabilă, la nivelul conținuturilor activităților din universități și al structurilor pe care sunt așezate aceste conținuturi – altfel spus, la nivelul programelor de studiu, care face obiectul propunerilor de mai jos.

2.1 Diversificarea și individualizarea programelor de studii „tradiționale” (de tip Bologna)

În marea majoritate a cazurilor, programele de studiu din universitățile din România nu sunt doar foarte asemănătoare în cadrul aceluiași discipline, indiferent de instituția care le oferă (veche sau nouă, mică sau mare, cuprinzătoare sau specializată, publică sau privată), ci împărtășesc și aceeași viziune educațională *aproape indiferent de disciplină*. Prin urmare, experiențele de studiu sunt similare în tot sistemul de învățământ superior românesc, și nu într-un sens fericit al termenului, iar programele

răspund cu greu diversității celor pe care ar trebui să îi instruiască, ca și nevoilor variate ale pieței muncii. De aici, percepția comună că educația superioară din România este prea puțin relevantă pentru „viața reală”.

Programele de studii universitare trebuie să devină mai flexibile și mai bine adaptate. Cel puțin o parte dintre ele – și în mod special dintre programele de licență – trebuie:

- să devină programe cu „geometrie variabilă”, permițând unor persoane diferite să obțină competențe, cunoștințe și abilități comparabile pe rute educaționale diverse, mai degrabă decât prin constrângeri riguroase și prin aderența sistematică la un meniu predefinit de cursuri și activități;
- să încurajeze studenții să experimenteze, să aleagă între opțiuni și metode de livrare alternative și, mai general, să își asume responsabilitatea pentru alegerile făcute;
- să stimuleze explorarea intrainstituțională, sporind totodată mobilitatea interinstituțională;
- să crească gradul de inter- și multidisciplinaritate.

Astfel, ar trebui luate în considerație o serie de măsuri, după cum urmează.

1. Organizarea studiilor universitare trebuie să permită extinderea structurii sau a tipologiei programelor conform unor filozofii educaționale alternative, dincolo de actuala paradigmă disciplinar-vocațională. Soluțiile alternative pot include programe tematice (pentru care o anumită temă servește ca punct focal), programe centrate pe rezolvarea de probleme, programe de studii generaliste ori de „studii liberale”, combinații de specializări „majore” și „minore” (în privința cărora învățământul superior românesc are deja o anumită experiență formală și informală) etc. Trebuie menționat că astfel de programe nu presupun în mod obișnuit construirea unui curriculum centrat în totalitate

pe teme, probleme etc., ci doar segmente substanțiale de programă universitară care urmează asemenea principii de organizare.

2. Personalizarea programelor de studii presupune introducerea de structuri modulare de organizare a curriculumului. În afara unui nucleu de cursuri „de bază”, stabilit în proporții definitorii în funcție de tipul fiecărui program, oferta de cursuri universitare trebuie îmbogățită cu opțiuni care conduc la dobândirea de competențe similare, comparabile sau alternative pe trasee educaționale distincte în mai mică sau mai mare măsură. Astfel de trasee pot oferi punți de legătură cu alte programe asemănătoare sau înrudite, care să permită – celor care doresc – construcția unei experiențe educaționale individualizate.

3. Părăsirea timpurie a educației superioare formale nu trebuie să mai reprezinte o decizie de la care aproape că nu există cale de întoarcere. Reintrarea în programele de studii trebuie să fie facilitată de un sistem de certificare care să ateste parcurgerea anumitor module educaționale asociate unor seturi de competențe bine definite. De exemplu, la părăsirea timpurie – fie aceasta temporară sau definitivă – a unui program de studii, persoana care a finalizat unul sau mai multe module prestabilite poate primi unul sau mai multe certificate corespunzătoare. Acestea trebuie dublate de sisteme de recunoaștere a competențelor dobândite în contexte de învățare non- și informală, ale căror validare trebuie să se bazeze pe proceduri definite de instituțiile de învățământ superior, în concordanță cu principii generale stabilite la nivel de sistem. Rămâne indispensabilă, pentru „mobilitatea” și recunoașterea competențelor între programele de studiu, implementarea completă a sistemului de credite transferabile și a cadrului calificărilor.

4. Creșterea numărului de opțiuni în privința conținuturilor educaționale trebuie dublată de accesul la o varietate de metode de instruire, în special în direcția unor alternative precum e-learning, blended learning, learning x.0, sau cursurile deschise.



5. Indiferent de structura programelor de studii, personalizarea educației va beneficia de implicarea profesioniștilor și practicienilor nonuniversitari în activitățile curriculare, în scopul de a împărtăși aptitudini practice și cunoaștere aplicată. Se va asigura astfel și mobilitatea intersectorială a persoanelor, între mediul academic, cel de afaceri și cel non-profit.

6. Creșterea opțiunilor de individualizare a programelor academice trebuie dublată de o răspândire a practicilor de mentorat academic și orientare profesională, deocamdată slab dezvoltate în sistemul de învățământ superior românesc în ansamblu. Astfel de servicii trebuie să iasă din faza de existență pur formală, să devină accesibile oricărui student și să fie monitorizate prin sistemele de asigurare a calității.

7. În strânsă legătură cu cele de mai sus, devine esențială crearea unor instrumente de informare – precum „studiile de traiectorie educațional-profesională” (*tracer studies*) – cu privire la cariera profesională a absolvenților, pentru a putea evalua mai bine utilitatea competențelor dobândite în cadrul programelor de studii. Monitorizarea cohortelor de alumni a devenit deja obligatorie prin lege, iar o parte dintre informațiile deținute de universități în acest sens pot fi colectate și analizate prin instrumentele de transparență propuse în Capitolul 3. Astfel de date pot constitui o unealtă importantă la îndemâna consilierilor profesionali din universități. În acest context, Registrul Matricol Unic (RMU), având menirea de registru de „e-educație”, joacă rolul de nucleu informațional pentru educația terțiară. Eventuala sa racordare la un registru de „e-muncă” ar putea să asigure o imagine generală a inserției pe piața de muncă a absolvenților, precum și să creeze premisele unei mobilități sporite a acestora, facilitând, în cele din urmă, libera circulație a creierelor în țară și, mai larg, în spațiul internațional.

8. Un mijloc de a reduce barierele practice din calea mobilității interinstituționale a studenților îl constituie rețelele de instituții de învățământ superior. Prin organizarea de programe universitare comune, prin recunoașterea facilă a competențelor dobândite în programe din

universitățile partenere, sau prin condiții liberale de participare la activitățile oferite de acestea din urmă, rețelele sau consorțiile universitare pot oferi un ingredient esențial personalizării educației superioare.

Măsurile de mai sus nu susțin uniformizarea programelor universitare pe liniile sugerate și, cu atât mai puțin, desființarea sau marginalizarea programelor universitare disciplinar-vocaționale, care au avantajul că sunt „cantități cunoscute” și, ca atare, oferă o măsură de predictibilitate. Trebuie recunoscut, de asemenea, că propunerile sunt mai potrivite anumitor domenii sau instituții și mai puțin sau deloc potrivite pentru altele – un amănunt asupra căruia au insistat, de altfel, mai mulți dintre participanții la consultare.

Măsurile trebuie interpretate ca niște grade în plus de libertate acordate instituțiilor de învățământ superior. Despre condițiile necesare acestor libertăți se va discuta în Capitolul 4, unde sunt avansate și o serie de propuneri de stimulare a inițiativelor instituționale relevante în contextul „Primului val de transformare instituțională”.

2.2 Extinderea tipurilor de programe de studii prin programe de scurtă durată

Indicatori statistici precum rata de cuprindere în învățământul superior sugerează că mulți români sunt interesați să continue să se educe și după finalizarea liceului. Cu toate acestea, după ce devin studenți, mulți abandonează studiile universitare înainte de final, după cum indică rata de absolvire de aproximativ 60% sau durata medie de înmatriculare scăzută (de aproximativ 1,3 ani).⁸ Cei care părăsesc universitatea înainte de încheierea programelor – pentru că nu dispun de banii, de timp sau de aptitudinile necesare, ori fiindcă își pierd interesul – o fac fără să obțină recunoașterea competențelor pe care le-au deprins. Aceștia devin „pierderi” ale sistemului: investițiile personale și publice în luni sau ani de instruire nu pot fi certificate pe piața de muncă, fiind fructificate ulterior foarte greu, pentru a continua educația formală.

⁸ Vezi MECTS, *Raport asupra Stării sistemului național de învățământ*, București, 2010.

Programele de studiu mai scurte decât cele asociate celor trei „cicluri Bologna” (licență, master, doctorat) pot oferi o soluție educațională convenabilă pentru mulți dintre doritorii de educație terțiară care nu dispun de resursele financiare, de timp sau de altă natură pentru a investi într-un program de studii tradițional, ori nu sunt interesați să facă o asemenea investiție. Asemenea programe

- pot lua forme diverse;
- pot fi diferite ca durată, de la câteva luni, până la doi ani, de pildă;
- pot fi asociate unor niveluri diferite de competențe, fiind deschise celor care dețin o diplomă de liceu sau, dimpotrivă, care au dobândit deja o diplomă de licență;
- pot avea scopuri variate, de la obiective îngust vocaționale, care constituie probabil profilul tipic al programelor de scurtă durată, la obiective exploratorii sau legate de o anumită temă de cercetare sau de cunoaștere.

Programele de scurtă durată sunt mai atrăgătoare pentru persoanele care au depășit vârsta asociată în mod obișnuit studenției, dintre care doar o proporție foarte mică – prin comparație cu media europeană – participă astăzi la educația terțiară.

Pentru ca programele scurte să devină o realitate suficient de răspândită încât să poată satisface nevoile individuale și ale pieței de muncă, este nevoie ca ele:

- să fie legate în mod direct și clar de calificări explicite și de competențe bine definite;
- să fie recunoscute printr-un certificat și, în cazul programelor mai lungi, eventual chiar printr-o diplomă;
- să fie compuse din activități care asigură credite transferabile, oferind astfel o bază de plecare pentru completarea unui program de studii tradițional de „tip Bologna”, atunci când acest lucru este dorit de cei care se instruiesc;

- să fie motivate de și să răspundă în mod direct unei cereri reale;

- să fie susținute prin mecanisme fiscale adecvate, la îndemâna angajatorilor, dar și a persoanelor individuale (de tipul deducerilor fiscale);

- să depășească scepticismul față de programele netradiționale în rândul potențialilor beneficiari și al comunității academice, cu atât mai mult cu cât aceste rezerve se întemeiază pe experiențe nereușite din trecut, cum o demonstrează consultarea pe marginea *Cărții Verzi*.

Astfel:

1. Programele de scurtă durată trebuie să rămână la latitudinea instituțiilor care le oferă, eventual împreună cu partenerii care le solicită sau beneficiază pe de urma lor. Instituțiile de învățământ superior nu trebuie obligate direct sau indirect să furnizeze astfel de programe și nici să adopte o anumită structură de program. Programele de scurtă durată pot consta în activități (cursuri, seminarii, ateliere, lucrări practice ș.a.m.d.) care fac deja parte din alte programe, sau din activități oferite exclusiv în acest cadru, ori în parteneriat cu alte instituții etc.

2. Acordarea de credite transferabile pentru activitățile din cadrul programelor scurte este esențială pentru a crește, prin calitate, credibilitatea acestora din urmă, precum și în scopul de a crea o punte între certificatele acordate și diplomele „tradiționale” de licență sau de master (pentru absolvenții de programe scurte care doresc să-și continue ulterior instruirea formală). Creditarea activităților amintite intră perfect în logica sistemului european de credite transferabile (ECTS) și asigură portabilitatea competențelor dobândite între programe.





3. Acordarea creditelor transferabile pentru activitățile din programele de scurtă durată face parte, de fapt, dintr-un sistem mai larg de recunoaștere a învățării, inclusiv a celei din contexte nonformale și informale. Integrarea acestuia în logica programelor scurte și a punților spre diplomele de licență sau master va spori în mod substanțial atractivitatea programelor de scurtă durată.

4. Finanțarea programelor de scurtă durată trebuie să urmeze logica pieței: rostul acestor programe depinde de cererea din partea beneficiarilor, fie aceștia persoane care caută competențe sau experiențe educaționale, fie ei companii care caută angajați cu un set bine precizat de competențe. Ca atare, așa cum au observat și mulți dintre participanții la consultare, finanțarea programelor scurte trebuie să se bazeze pe cererea reală, în speță pe taxele de studiu percepute de instituții și pe forme de finanțare sau sponsorizare din partea companiilor care solicită pregătire profesională pentru angajații lor actuali sau viitori.

5. Programele de scurtă durată nu au nevoie de un nivel de standardizare comparabil cu programele „Bologna” și, în plus, pot beneficia de un grad mare de flexibilitate. Totuși, rămâne important ca programele amintite să fie integrate în cele din urmă în legile cadru, pentru a deveni mai predictibile și a asigura un sentiment de securitate beneficiarilor lor. Incorporarea legislativă se poate realiza printr-o prevedere generală, mai degrabă decât printr-o definiție rigidă.

Programele scurte reprezintă, în esență, inițiative individuale ale instituțiilor de învățământ superior. Ele nu pot fi impuse de autoritățile publice ci, cel mult, stimulate. Chiar și așa, acestea depind, în cele din urmă, de disponibilitatea universităților de a explora eventuala cerere din partea pieței de muncă și a doritorilor de instrucție, precum și de curajul instituțiilor de a iniția programe care să răspundă acestor cerințe.

În condițiile autonomiei universitare, măsurile de stimulare țin, de aceea, mai degrabă de acordarea de libertăți suplimentare instituțiilor de învățământ superior. Totuși, în contextul acestei *Cărți Albe*, propunem și o serie de stimulente pentru instituțiile care aleg să facă parte din „Primul val de transformare” discutat în cadrul Capitolului 4.

Trebuie insistat, în final, că propunerile de mai sus nu privesc exclusiv învățarea, ci vor avea efecte substanțiale și asupra cercetării universitare. Propunerile susțin o preocupare mai intensă pentru cercetarea aplicativă, inclusiv prin implicarea practicienilor în designul curricular și prin atragerea lor la catedră. Cadrul programelor orientate pe rezolvarea de probleme implică, de la bun început, o structurare a conținuturilor educaționale în funcție de probleme de cercetare care pot fi abordate inter- sau multidiscipinar. Nu în ultimul rând, mobilitatea crescută în interiorul sistemului de învățământ va servi în mod direct comunitatea de cercetare din România.

Capitolul 3 – Transparență

În *Cartea Verde „Spre calitate și leadership în învățământul superior din România în 2015”* a fost propusă spre dezbatere publică tema responsabilității instituționale a universităților, concretizată prin asumarea, printre altele, a principiului transparenței publice în relația cu actorii și beneficiarii învățământului superior. Considerăm că transparența reprezintă un principiu fundamental care se află la baza oricărui sistem modern de educație superioară, competitiv și conectat la nevoile mediului în care funcționează.

În urma consultării publice, s-a constatat că principiul transparenței este larg acceptat de membrii comunității academice. Răspunsurile primite au relevat și faptul că, pe de-o parte, cantitatea de informații despre universități este insuficientă; în timp ce, pe de altă parte, nevoia de a oferi studenților, angajatorilor, universitarilor, conducerii universităților și decidenților la nivelul sistemului, informații clare, ușor de comparat și ușor de accesat, reprezintă o prioritate identificată chiar de categoriile de actori enumerate.

Pentru a răspunde acestor nevoi propunem, pe de-o parte, dezvoltarea unui sistem informațional strategic (SIS) care să răspundă nevoilor de informare ale diversilor actori și, pe de alta, dezvoltarea cunoașterii prospective privind piața muncii, care să completeze informațiile despre trecut și să susțină o raportare anticipativă a universităților la această piață.

Obiectivul principal pe care și-l asumă propunerile este dezvoltarea unui mediu instituțional transparent, care să permită universităților să își definească planuri strategice de dezvoltare și să își construiască, în timp, o reputație instituțională. Pe termen mai îndelungat, astfel de strategii de reputație ar putea permite anumitor instituții academice să intre în competiția globală pentru furnizarea de servicii de învățământ superior și de cercetare. Nu în ultimul rând, astfel de strategii vor oferi universităților oportunitatea să se poziționeze

pe baza unor opțiuni asumate, dincolo de poziționarea externă prin mecanisme de transparență impuse la nivel de sistem sau de piața internațională.

3.1 Construirea unui sistem informațional strategic care include colectarea, stocarea, prelucrarea și analiza datelor și informațiilor relevante cu privire la învățământul superior.

Sistemul informațional strategic urmărește lărgirea accesului unor categorii diferite de actori instituționali și individuali, cu nevoi și interese diverse, la informații despre învățământul superior din România. SIS presupune, pe de-o parte, o colectare unitară a datelor despre instituțiile de învățământ superior și sistem; și, pe de altă parte, interoperabilitatea cu platformele informatice actuale din domeniile educației universitare și cercetării.


Crearea unui sistem informațional strategic presupune parcurgerea mai multor etape.

1. Crearea unui mecanism de coordonare între agențiile și consiliile consultative care operează la nivelul central al sistemului de învățământ superior

Propunem crearea unui cadru instituțional care să faciliteze cooperarea între Agenția Română pentru Asigurarea Calității în Învățământul Superior (ARACIS), Consiliul Național de Atestare a Titlurilor, Diplomelor și Certificatelor Universitare (CNATDCU), Consiliul Național pentru Finanțarea Învățământului Superior (CNFIS), Consiliul Național pentru Cercetare Științifică (CNCS), Autoritatea Națională pentru Calificări (ANC), Unitatea Executivă pentru Finanțarea Învățământului Superior, a Cercetării, Dezvoltării și Inovării (UEFISCDI), precum și alte instituții care joacă un rol important în învățământul superior românesc.

Întrucât acești actori organizaționali au întreprins și vor întreprinde, în viitor, diferite evaluări asupra universităților, obiectivul





principal al mecanismului de coordonare trebuie să fie cel de a unifica, compatibiliza și elimina redundanțele metodologiilor de colectare a datelor primare de la universități. Trebuie urmărită constituirea unei baze de date unice la nivel național, cu rol de nucleu informațional pentru învățământul superior, care să conțină datele primare privitoare la funcționarea universităților și la rezultatele produse de acestea. În acest mod, universitățile vor fi degrevate de raportări repetate, pe baza unor instrumente diferite, a unor date frecvent asemănătoare, uneori identice. Astfel de raportări sunt percepute adesea ca sarcini birocratice inutile, consumatoare de timp și resurse.

Unificarea metodologiilor de colectare este necesară *doar la nivelul de colectare a datelor primare*, urmând ca fiecare organizație în parte să folosească datele existente după metodologii proprii de prelucrare și analiză care deservească scopul fundamental asumat al organizației. Nu în ultimul rând, datele vor servi procesului de elaborare a politicilor publice pe bază de dovezi (*evidence-based*).

2. Împuternicirea unui actor organizațional la nivel central în vederea gestionării sistemului informațional strategic

Acest pas esențial este ușor de realizat deoarece se bucură de susținere directă în contextul legislativ actual: Legea Educației Naționale nr. 1/2011 prevede înființarea unui Consiliu Consultativ de Statistică și Prognoză a Învățământului Superior (CNSPIS).

3. Demararea unui amplu proces de analiză urmat de o consultare publică între organizațiile cu rol decizional la nivel central și actorii organizaționali, în primul rând universitățile

Această etapă este una dintre cele mai sensibile ale procesului, datorită numărului mare de actori organizaționali care urmează să fie implicați în consultare. Dincolo de dificultatea de a găsi soluții acceptate de un număr ridicat de participanți, este esențial ca setul de date primare colectate să fie cuprinzător. Fără îndeplinirea acestei condiții, baza de date ar

fi practic inutilizabilă datorită faptului că nu ar permite prelucrări specifice unor obiective diferite de cercetare, analiză sau informare.

Mai mult, este foarte important ca, în urma acestui proces, să fie elaborată o procedură clară care să susțină un circuit adecvat al informației, de la generarea ei până la efectele pe care le produce. Universitățile trebuie să primească răspunsuri clare de la alți actori organizaționali, care să le permită să își dezvolte strategii de acțiune în viitor.

4. Inițierea unor mecanisme de sprijin pentru dezvoltarea sistemelor de management al cunoașterii în universități

Consultarea cu universitățile trebuie să fie însoțită de inițiative ce oferă și sprijinul necesar instituțiilor de învățământ superior care alimentează și participă la sistemul informațional strategic. Acest sprijin nu trebuie limitat la instrumentele de raportare a datelor primare solicitate de agențiile centrale menționate anterior, ci trebuie extins într-un mod care să permită universităților să integreze aceste date și tehnologiile aferente în sistemele decizionale proprii.

Sprijinul acordat în vederea dezvoltării unor sisteme de management al cunoașterii poate acoperi un spectru larg de instrumente și procese, de la asistența tehnică în raportarea de date și până la exerciții prospective (de tip *foresight*) sau exerciții de *benchmarking* instituțional.

5. Proiectarea și utilizarea unor instrumente specifice de analiză a datelor care să permită producerea unor informații relevante pentru categorii diferite de actori

Simpla constituire a unui sistem de colectare a datelor nu este suficientă pentru a spori substanțial transparența. O bază de date brute nu atrage cu sine în mod automat informarea sau responsabilitatea publică. În absența unor forme coerente de agregare a informațiilor, cantitatea ridicată de date poate produce efecte nedorite, precum supraaglomerarea informațională sau furnizarea de informații false.

Dat fiind faptul că în cadrul sistemului de învățământ superior există mai multe categorii de actori organizaționali cu obiective și preferințe diferite, o listă de propuneri de instrumente de transparență nu poate fi exhaustivă. Enumerăm, de aceea, câteva dintre instrumentele pe care le considerăm esențiale:

- Un portal *online* care să permită accesul deschis la informații de bază – și, eventual și în timp, detaliate și cuprinzătoare – privind universitățile din România, programele lor de studii și funcționarea sistemului de învățământ superior. Acest portal va oferi cel puțin informații privind:
 - resursele umane și materiale implicate în funcționarea sistemului;
 - procedurile de admitere și selectare a studenților;
 - programele de studii și obiectivele acestora, inclusiv în ceea ce privește zona de învățare permanentă;
 - activitățile de cercetare și rezultatele lor;
 - serviciile de susținere a studenților pe parcursul perioadei de formare.
- Analize privind starea și mai ales evoluția universităților, atât la nivel individual, cât și la nivel sistemic – cum ar fi barometrele periodice privind starea învățământului superior sau rapoartele de *benchmarking* instituțional.

3.2 Dezvoltarea unor practici de raportare prospectivă la piața muncii

Instrumentele de transparență care devin posibile în urma consolidării sistemului informațional strategic generează premisele pentru comportamente instituționale responsabile. Învățământul este, însă, orientat spre viitor prin natura sa, iar responsabilitatea instituțiilor este legată de valoarea educației în raport cu contextele de viață ale viitorului. Dată fiind dinamica tot mai accelerată a profesiilor,

învățământul trebuie să aibă în vedere și „la vedere” asumțiile asupra evoluției domeniilor pentru care pregătește elevii și studenții.

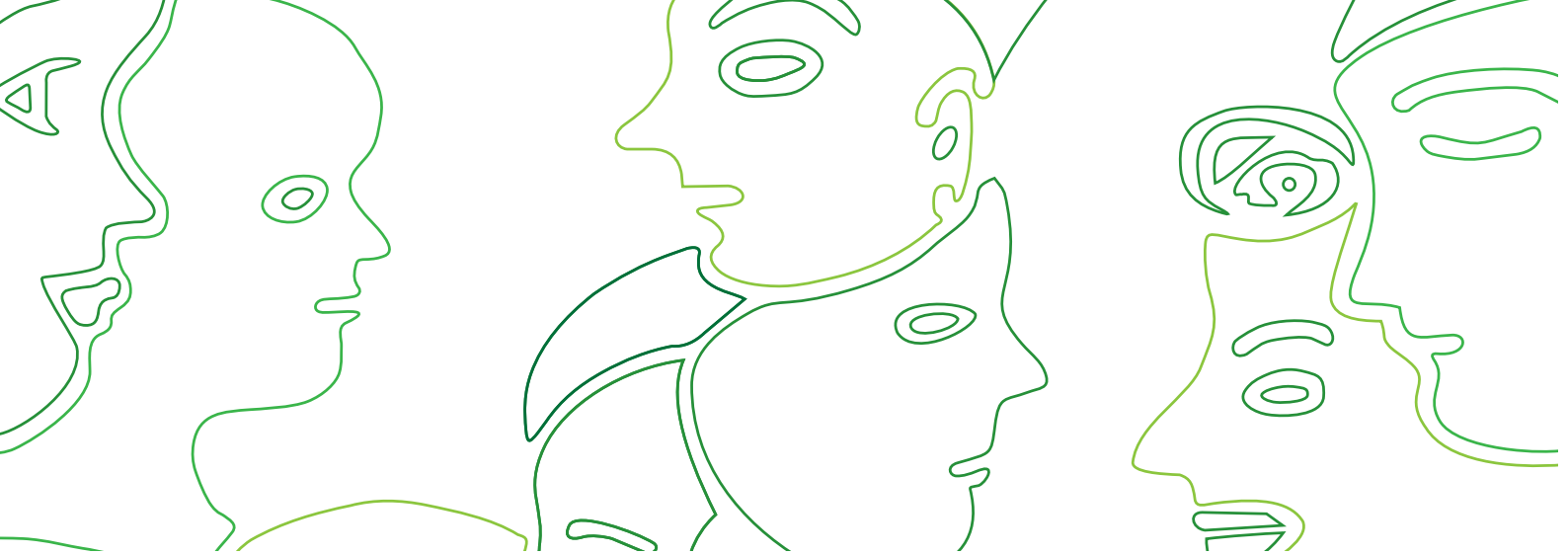
Așa cum s-a afirmat mai sus, raportarea prospectivă nu se limitează la „racordarea” la nevoile pieței muncii din prezent, ci implică anticiparea și formarea acestor nevoi. Este nevoie, în acest scop, de dezvoltarea unor practici specifice, printre care:

1. Un efort sistemic de scanare a tendințelor și transformărilor de pe piața muncii. Identificarea profesiilor emergente și a evoluțiilor așteptate pentru profesiile susținute actualmente de către sistemul de învățământ superior ar putea, în măsura în care este fundamentată pe o analiză profundă a factorilor determinanți (sociali, tehnologici, economici, ecologici, politici, sau de valori), să reprezinte un element important atât pentru definirea programelor de studii de către universități, cât și pentru optimizarea alocării fondurilor publice în acest domeniu.

2. Încetățenirea, în rândul instituțiilor de învățământ superior, a practicii colectării de date privind absolvenții programelor de studii. Astfel de date, fie că este vorba de cele raportate către agențiile centrale sau de acelea – mai ample – colectate pentru folosul instituției, trebuie utilizate pentru anchete privind eficacitatea proceselor educaționale (*tracer studies*). Completarea informațiilor privind tendințele generale ale pieței muncii cu date privind evoluția propriilor absolvenți constituie o premisă necesară construcției structurilor curriculare și creșterii credibilității universităților în raport cu beneficiarii serviciilor educaționale.

3. Încetățenirea, la nivelul universităților, a unei abordări de marketing în care perspectivele de angajabilitate fundamentate pe dinamica observată a societății să ocupe un rol central. Numai în aceste condiții se va putea realiza un dialog real între cerere și ofertă, un dialog în care opțiunile pentru un program de studii sau altul devin parte a unor opțiuni de viață.





Practici instituționale și mecanisme de reputație

Cele două seturi de măsuri propuse în acest capitol sunt menite să conducă la o modificare a practicilor actorilor organizaționali și individuali din cadrul sistemului de învățământ superior din România. Anticipăm următoarele tipuri de comportamente și practici instituționale:

- La **nivelul sistemic** avem în vedere dezvoltarea unor practici de elaborare a politicilor publice și de luare a deciziilor bazate pe analize și pe condițiile reale identificate la nivelul sistemului (*evidence-based policy*). Informarea deciziei, urmată de evaluarea periodică a rezultatelor deciziilor, este esențială și, în momentul actual, deficitară.
- La **nivelul actorilor organizaționali**, în special la nivelul universităților, avem în vedere dezvoltarea unor practici interne de evaluare consecventă, periodică, a activităților derulate, în vederea îmbunătățirii rezultatelor și a adecvării la nevoile beneficiarilor.

Anticipăm, în același timp, o preocupare pentru consolidarea reputației instituționale, o atenție suplimentară acordată identității instituției și un plus de efort investit în instrumentele de atragere a beneficiarilor existenți și potențiali.

- La **nivelul altor actori individuali sau organizaționali** care sunt implicați în sistemul de învățământ superior, ne așteptăm la dezvoltarea unor comportamente de alegere informată în ceea ce privește serviciile de educație și cercetare puse la dispoziție de universități. De asemenea, prin implicare directă și cooperare în vederea corelării dintre

așteptările acestora și oferta educațională și de cercetare a universităților, aceste tipuri de actori organizaționali vor contribui în mod direct la dezvoltarea și diversificarea organizațiilor universitare.

Transparența este un principiu fundamental pentru funcționarea sistemului de învățământ superior în perspectiva anului 2025. Măsurile, instrumentele și practicile organizaționale descrise pe scurt mai sus reprezintă pași necesari, nu însă și suficienți, pentru respectarea acestui principiu. Transparența nu trebuie limitată la simplul acces la informație, ci presupune preocuparea universităților românești față de reputația instituțională și, în cele din urmă, crearea unor mecanisme de reputație la nivel de sistem.

Capitolul 4 – Un nou cadru de libertăți și responsabilități instituționale

Cartea Verde a înaintat un set de propuneri de adecvare a instituțiilor de învățământ superior la misiunea asumată. Aceste propuneri au vizat, în principal, redefinirea aranjamentelor interne de guvernare, consolidarea libertăților instituționale, întărirea statutului legal al instituțiilor de învățământ superior, diversificarea surselor de finanțare și profesionalizarea managementului instituțional.

În urma consultărilor cu privire la teme de mai sus, s-a constatat că respondenții îmbrățișează, în ansamblu, ideea unei schimbări instituționale care urmărește consolidarea libertăților instituționale și redefinirea aranjamentelor de guvernare internă. În mod particular, s-a bucurat de sprijinul comunității consultate propunerea privind modificarea statutului juridic al universităților de stat în vederea sporirii autonomiei în domeniul organizării resurselor umane, inclusiv la nivelul salarizării și al relațiilor de muncă, esențiale procesului de internaționalizare a învățământului superior și pătrunderii în ierarhiile internaționale.

Nu în ultimul rând, comunitatea consultată a susținut propunerile referitoare la dezvoltarea capacității instituționale în universități, printre altele prin cultivarea de lideri și manageri profesioniști, care să poată gestiona eficient provocările instituționale și sistemice.

Propunerile din secțiunile de mai jos au în vedere, mai întâi, schimbarea statutului juridic al universităților publice; apoi, consolidarea proceselor administrative în universități; și, în al treilea rând, organizarea unui prim val de transformare instituțională care să lanseze implementarea politicilor propuse în *Cartea Albă*.


Prima propunere vizează crearea, la nivel de sistem, a unui cadru de libertăți instituționale necesar politicilor recomandate în acest document. Cea de-a doua propunere are în vedere măsuri de anvergură mai redusă menite să sporească capacitatea administrativă a instituțiilor de a implementa politicile amintite. A treia propunere avansează un cadru concret de demarare a proceselor de transformare care fac obiectul *Cărții Albe*.

4.1 Consolidarea libertăților instituționale prin modificarea statutului instituțiilor de învățământ superior

În prezent, învățământul superior românesc este considerat un serviciu administrativ. Acest statut oferă autorităților centrale competențe de intervenție directă în activitatea internă a universităților, slăbind și uneori încălcând principiul autonomiei universitare.

Ca urmare, autoritățile centrale au perpetuat un spirit intervenționist în privința managementului intern al IIS, reglementând îndeaproape raportarea administrativă, fiscală, de gestiune economică și patrimonială. Chiar mai constrângătoare s-au dovedit, de-a lungul timpului, restricțiile în domeniul angajării și remunerării personalului – așa cum s-a văzut limpede în cazul recentelor măsuri centraliste privind interdicțiile de angajare și diminuarea salariilor în învățământul universitar.

Instituțiile de învățământ superior din România își pot spori capacitatea de a răspunde prompt nevoilor sociale, de a asigura un învățământ superior personalizat și transparent, doar în condițiile în care se bucură de un grad ridicat de autonomie instituțională. Se impune,



prin urmare, o adaptare a prevederilor legislative, normative și fiscale ce reglementează activitatea IIS, adaptare care își găsește sensul, de altfel, în contextul proceselor de descentralizare și desconcentrare întreprinse în ultimii ani în alte sectoare publice.

Propunerea noastră vizează o redefinire a statutului de serviciu public administrativ asociat universităților. Ea pornește de la premisa că, în actualul context economic și social, învățământul superior nu mai poate fi considerat un serviciu administrativ clasic.

Universitățile de stat trebuie să își păstreze statutul de instituții de drept public, însă cu o încadrare distinctă în această categorie care să le asigure o serie de libertăți economice și fiscale specifice activităților cu caracter educațional și de cercetare. Autoreglementarea internă a IIS trebuie reconceptualizată în sensul utilității publice, eliberând instituțiile de intervenția guvernamentală directă în managementul instituțional (în utilizarea resurselor financiare, angajarea personalului, remunerarea acestuia, administrarea patrimoniului etc.), dublat de măsuri de responsabilitate publică întărite.

Următoarele etape trebuie parcurse în vederea definirii noului statut:

1. Este necesar, într-o primă fază, să se întreprindă un exercițiu amplu de analiză a prevederilor legale și normative ce vizează funcționarea instituțiilor de învățământ superior – având în vedere dimensiunea juridică, cea administrativă și cea fiscală. Ca rezultat al analizei, și prin integrarea bunelor practici internaționale, se vor elabora câteva modele (arhetipuri) statutare, eventual diferențiate atât în funcție de categoria instituției de învățământ conform misiunii asumate, cât și de specificul organizațional și de programele de studii oferite.

2. Modelele statutare elaborate vor fi supuse dezbaterii publice și unui proces de îmbunătățire și adaptare conform propunerilor venite dinspre părțile interesate.

3. În urma acestui proces, se va adapta întregul cadru legislativ și normativ ce vizează statutul administrativ al învățământului superior de stat. Această adaptare presupune și modificarea statutului agențiilor publice cu competențe în domeniul învățământului superior, astfel încât să se permită desconcentrarea competențelor deținute în prezent de MECTS într-un mod favorabil noului statut administrativ.

4. În cele din urmă, trebuie întreprins un exercițiu de asumare, de către fiecare universitate în parte, a cadrului de aranjamente și libertăți instituționale, conform modelelor statutare elaborate în primele două etape. (De exemplu, universitățile centrate pe educație ar putea să aleagă nivelul de raportare administrativă și fiscală: fie continuă să se raporteze la autoritățile centrale, fie se raportează la autoritățile județene sau, în viitor, regionale.)

4.2 Îmbunătățirea managementului instituțiilor de învățământ superior prin dezvoltarea capacității administrative

Universitățile din România integrează prea puțin, în propria cultură organizațională, valorile și principiile guvernantei academice. Cartele universitare și regulamentele interioare sunt, deseori, simple transpuneri sau copii ale documentelor altor instituții de învățământ superior din țară sau din străinătate – o practică care nu are cum să conducă la consolidarea guvernantei interne sau la un management adecvat misiunii instituționale.

Prin urmare, universitățile din România dispun doar prin excepție de administrații performante sau eficiente. Ele preferă să folosească abordări standard în oferta de programe de studii sau în cuantificarea performanței, practici care au dus, de altfel, la menținerea sau întărirea omogenității sistemului de învățământ superior.

În mare măsură, această stare de fapt este cauzată și de lipsa unui contingent de manageri universitari performanți și dedicați activității pe care o întreprind. Consultările inițiate prin *Cartea Verde* au indicat, legat de îmbunătățirea capacității administrative a IIS, că managerii sunt mai degrabă suprasolicitați și

slab profesionalizați, activitatea administrativă suprapunându-se cu cea didactică și/sau de cercetare.

Această stare de fapt trebuie schimbată prin regândirea statutului profesional al managerului universitar, inclusiv prin dezvoltarea unor procese de evaluare pentru administratori. Universitățile românești au nevoie de un contingent – eventual, unul întinerit – de manageri universitari calificați și performanți, evaluați periodic de colegi și cu acces la oportunități de instruire.

În perspectiva următorilor ani, propunem:

1. Dezvoltarea unei structuri de susținere a leadership-ului universitar, urmând exemple de bună practică internaționale.

2. Conceperea și acreditarea unor programe de master sau de formare continuă în domeniul managementului învățământului superior, cu obiectivul generic de a oferi competențele necesare pentru dezvoltarea vocației de administrator universitar. Chiar dacă în ultimii trei ani au fost implementate câteva proiecte cu cofinanțare UE privind dezvoltarea de programe de formare a managementului universitar, nevoia de programe cu obiective similare rămâne incontestabilă. Noile programe de master sau de formare continuă pot fi concepute în parteneriat cu universități sau instituții de renume internațional care oferă programe de acest tip. Publicul țintă va fi constituit din administratorii existenți, precum și din lideri și administratori potențiali.

3. Dezvoltarea de procese de evaluare pentru administratorii universitari. Aceștia au nevoie nu numai de competențe profesionale de management, ci și de competențe transversale specifice activităților lor. Noile grile de promovare trebuie să țină cont de faptul că, pe lângă cadrele didactice și de cercetare, imaginea universității este susținută și de calitatea guvernării și, astfel, de administratorii săi. De aceea, până în anul 2015, universitățile românești trebuie să își dezvolte un set de proceduri interne de evaluare profesională pentru funcțiile din domeniul managementului operațional, ținând cont de criteriile relevante stabilite la nivel intern de către întreaga


comunitate academică. Nu în ultimul rând, pot fi dezvoltate inițiative interinstituționale și/sau non-profit de asistență în vederea îmbunătățirii guvernantei, *leadership*-ului și managementului universitar.

4. Adaptarea politicilor interne de recrutare și promovare a personalului administrativ la noile aranjamente statutare și libertăți instituționale, precum și la noul context de poziționare a universităților și a programelor de studii. Noile politici instituționale trebuie să se facă ținând seama de ponderea componentelor care definesc misiunea instituției.

4.3 Organizarea unui prim val de transformare instituțională

Cartea Verde a avansat ideea unui „prim val de transformare instituțională” ca posibilă soluție de implementare a politicilor propuse în documentul amintit și, în urma consultărilor ulterioare, în această *Carte Albă*. Primul val presupune identificarea unei serii de universități dornice să se plaseze în avangarda procesului de transformare instituțională. În funcție de rezultate, s-ar putea organiza valuri ulterioare de instituții care se alătură reformei. În cele din urmă, o majoritate a instituțiilor de învățământ superior din România ar participa la transformările descrise în *Cartea Albă*, aducând întregul sistem de învățământ superior mai aproape de *Viziunea 2025*, printr-un proces puternic asociat managementului schimbării și *leadership*-ului.

Primul val de transformare instituțională se bazează pe participarea voluntară a unui număr de instituții stabilite printr-un proces de selecție. Acest proces va ține cont de calitatea propunerilor primite de la instituțiile interesate, de echilibrul dintre diferitele clase de universități participante, precum și de constrângerile impuse de administrarea programului de implementare asociat primului val. În plus, în afară de asumarea declarațiilor de intenție de către palierul superior al administrației IIS (o condiție necesară participării), va conta și asumarea de către comunitatea universitară locală a programului de transformare instituțională în spiritul propus în *Cartea Albă*.



Obiectivul primordial al primului val este adecvarea instituțiilor de învățământ superior românești la misiunea pe care și-o asumă. După negocierea cu succes a admiterii în primul val, universitățile participante vor parcurge trei etape de transformare instituțională:

1. Faza de explorare și de elaborare a unei viziunii despre viitorul universității presupune un proces cu participare largă, atât din partea comunității academice (cadre universitare, manageri, studenți), cât și a altor părți interesate, în special angajatori, comunitățile locale relevante etc. Procesul are ca scop definirea unei imagini dezirabile larg împărtășite privind viitorul pe termen lung al instituției.

Procesul se poate baza pe metode prospective, de tip *foresight*, sau pe orice alte tehnici de explorare și de construcție a unei viziuni despre instituția de învățământ superior. La finalul său, se așteaptă o imagine bine definită și larg acceptată privind viitorul universității, valorile și principiile care guvernează viitorul anticipat, precum și obiectivele generale.

2. Faza de elaborare a planurilor strategice decurge din procesul de explorare și de dezvoltare a viziunii. Ea presupune construirea unui plan strategic pentru un orizont mai scurt, plan care operaționalizează în termenii unor obiective precise și comparativ ușor de cuantificat valorile, principiile și obiectivele generale ale viziunii.

Elaborarea planului strategic trebuie să răspundă condiției de consultare cu comunitatea universitară și extraacademică și să exprime raportarea instituției la o masă critică dintre politicile publice propuse de *Cartea Albă*.

Participarea în acest proces va asigura fiecărei organizații oportunitatea de a se poziționa *intern*, într-un mod complementar încadrărilor „din afară” – prin intermediul, de pildă, al clasificărilor sau ierarhizărilor –, care se folosesc de instrumente externe organizației.

3. Etapa de dezvoltare a capacității administrative presupune consolidarea proceselor de guvernare capabile să conducă la implementarea cu succes a planului strategic. Din nou, se așteaptă de la participanții la primul

val raportarea directă la propunerile de politici care fac obiectul documentului de față și, în special, al propunerilor 3.2 și 4.2 de mai sus.

Primul val de transformare instituțională își asumă, ca obiective principale,

- să sprijine universitățile participante în conceperea unui proces de transformare instituțională care să răspundă așteptărilor comunității academice și ale comunităților extraacademice relevante;
- să ofere exemple de succes în reforma instituțională care să motiveze alte instituții să implementeze reforme similare sau să inițieze procese asemănătoare;
- să creeze, prin participarea a cel puțin 15 instituții, o masă critică în favoarea procesului de transformare sistemică pe liniile propuse de *Cartea Albă*;
- să furnizeze recomandări pentru decidenți în vederea dezvoltării cadrului normativ.

Primul val de transformare instituțională presupune participarea voluntară la un proces ce se întinde pe mai mulți ani și se încheie odată cu încheierea primului ciclu de planificare strategică. Inițiativa promite instituțiilor sprijin pentru parcurgerea etapelor descrise mai sus atât în materie de *know-how*, cât și de natură financiară. Acest sprijin poate fi acoperit prin programele relevante ale Fondului Social European, ciclul 2014-2020.

Capitolul 5 – Rezultate așteptate

Așa cum s-a afirmat mai sus, măsurile din *Cartea Albă* reprezintă o operaționalizare – pentru un orizont de timp comparativ scurt – a principiilor descrise de *Viziunea 2025*. Este potrivit, de aceea, ca rezultatele anticipate ale implementării acestor măsuri să fie descrise în termenii propuși de *Viziune*.

În privința **personalizării**, este de așteptat ca măsurile să conducă la o serie de schimbări, expuse mai jos.

- *O creștere substanțială a numărului de opțiuni de educare la dispoziția studenților.* Mai simplu spus, studenții vor fi confrunțați cu mai multe (tipuri de) programe universitare, precum și cu programe cu titulatură similară, dar cu conținuturi diferite. O alegere în cunoștință de cauză va consuma mai mult efort, dar va împlini cu mai mare ușurință obiectivele celor care aleg.
- *O pluralizare a traiectoriilor educaționale, care să reflecte diferențele individuale de personalitate și planuri de viață.* Opțiunea pentru un program de studiu va înceta să fie un act cu concluzie anunțată, cu parcurs și finalitate prestabilită, iar studenții acelui program vor avea acces la meniuri educaționale parțial diverse. La final, absolvenții unui program de studiu vor fi avut experiențe educaționale diferite, deseori cu accente multidisciplinare. Invers, presiunea asupra universităților de a diversifica oferta de programe va crește.
- *O diversificare de metode de livrare a conținuturilor care să reflecte varietatea acestora din urmă.* Utilizarea noilor instrumente de comunicare în învățământul superior va crește substanțial și, pe termen ceva mai îndelungat, s-ar putea extinde și domina piața de educație terțiară.

- *O grijă sporită a celor care se educă de a își ajusta instruirea în funcție de cariera profesională vizată și de alte obiective individuale.* Investiția personală în educație va fi, în marea parte a cazurilor (dar nu în mod necesar), mai utilitaristă, luând forma construcției de portofolii „vandabile” pe piață. Alegerile educaționale făcute de candidați și de studenți vor reflecta, așadar, în mod indirect, nevoile (percepute) ale pieței muncii. Mult mai redusă ca proporție, dar probabil nu complet neglijabilă, va fi abordarea experimentalistă, în care educarea este menită să ofere răspunsuri, nu să servească unor obiective deja stabilite.

- *Implicarea mai intensă a actorilor nonuniversitari (practicieni și alți profesioniști) în viața universitară.* Aceștia vor fi mai solicitați de instituțiile de învățământ superior, care vor dori să profite de cunoașterea lor aplicată, completându-și ofertele educaționale cu opțiuni pragmatice, considerate atrăgătoare pentru piața de muncă.

În ceea ce privește **transparența**, este de așteptat ca măsurile să conducă la o serie de schimbări, expuse în cele ce urmează.

- *Creșterea interesului individual și organizațional față de instrumentele de transparență (clasificări, clasamente, topuri), generale sau de nișă.* Instrumentele oficiale vor fi dublate de un număr tot mai mare de liste și de analize din partea actorilor semioficiali sau privați, care vor acoperi tot mai multe subdomenii ale învățământului terțiar.
- *O preocupare crescută a decidenților de la nivelul sistemului de a își justifica deciziile prin intermediul unor dovezi empirice.* Plusul de informație disponibilă pe piața universitară va oferi instituțiilor argumente pentru a își susține interesele organizaționale și, în

consecință, va obliga organismele publice să-și susțină opțiunile cu ajutorul unor date cât mai puțin controversate.

- *Alegeri individuale în învățământul superior mai bine documentate, mari consumatoare de energie și, în general, mai dominate de nesiguranță.* Pe de altă parte, și ca urmare directă a celor de mai înainte, cunoașterea despre sistemul de învățământ și opțiunile puse la dispoziție de acesta va crește în egală măsură.

- *O preocupare sporită a IIS pentru imaginea lor publică.* Instituțiile vor investi mai mult în reputație, își vor construi mai atent imaginea, își vor crea brand-uri și strategii de fidelizare, își vor asocia numele unor nișe de piață mai bine conturate și mai ușor de distins.

- *Un interes crescut din partea universităților de a se raporta anticipativ la piața muncii.* Un public care cunoaște mai bine mediul universitar, acționează în spirit pragmatic atunci când se educă și este obișnuit cu flexibilitatea în instruire va determina IIS să se implice mai direct în analiza pieței de muncă și să mizeze mai mult pe colaborarea cu potențialii angajatori.

- *O îmbunătățire a credibilității educației printre angajatori, care*

- vor putea diferenția calitatea în funcție de nivelul de acces și chiar de participare directă la sistemele de reputație specifice domeniului;

- vor fi mai interesați să se implice în formarea continuă a propriilor angajați, căci principiul eficienței financiare îi va determina să negocieze cu furnizorii de educație, în timp ce flexibilitatea acestora din urmă le va permite o mai bună armonizare cu activitatea de muncă a personalului.

În fine, în privința **diversității**, cadrul de măsuri propus de *Cartea Albă* va conduce la o serie de schimbări dezirabile.

- *O preocupare instituțională pentru poziționarea pe piața învățământului superior.* Libertățile vor crea premisele pentru dezvoltarea de strategii de piață diverse și, în cele din urmă, pentru creșterea gradului de diversitate în învățământul superior din România.

- *Scăderea intervenționismului centralist în învățământul superior.* Această stare de fapt va permite organismelor centrale să recompenseze rezultatele reale, oferind IIS ocazia să se comporte competitiv pe dimensiunile sau nișele de piață pe care le consideră relevante.

- *Apariția unui contingent de manageri universitari profesioniști.* Aceștia vor susține comportamentele organizaționale anticipate de *Cartea Albă* (diversificarea ofertelor de programe, raportarea prospectivă la piața muncii, consolidarea reputației instituționale etc.).

- *O deplasare a echilibrului dintre cererea și oferta de pe piața educației, de la costuri către perspectivele de valorificare, pe termen mediu și lung, ale beneficiarilor.* Această schimbare de optică se va reflecta în:

- concurența crescută dintre universități;

- regroupări în rândul universităților (prin fuziuni, dezvoltarea de rețele care să valorifice superior resursele instituționale etc.);

- creșterea interesului pentru cercetare și inovare al instituțiilor care, spre exemplu, doresc să se afirme pe piața doctoratelor ori în contexte de colaborare mai strânsă cu mediul de afaceri;

- prezența mai consistentă a universităților străine, pe fondul de schimbării de atitudine a beneficiarilor;

- mobilitatea crescută a personalului universitar, în condițiile în care este de așteptat ca, în procesul de re-poziționare a universităților, formarea corpului profesoral să constituie un element cheie.



- *Diversificarea contingentului de studenți, mai ales prin*

- creșterea gradului de incluziune în cadrul categoriilor actualmente slab reprezentate (persoane din mediul rural, cu venituri reduse, în afara benzii de vârstă tradiționale), pe fondul motivării mai puternice în raport cu perspectivele de angajabilitate;

- creșterea numărului de studenți străini, în condițiile dezvoltării unor programe specifice pentru aceștia;

- o mai bună capacitate de a reține tinerii cu aptitudini și capacități deosebite, care astăzi sunt, adesea, absorbiți de universități din străinătate (dată fiind oferta comparativ slabă din România).

- *Operaționalizarea unui mecanism de împrumuturi pentru studiu, ca factor important ce leagă accesul la învățământul superior de opțiunile asumate ale beneficiarilor și de dinamica instituțională a universităților.*



Anexa 1 – Sumar al răspunsurilor oferite în cadrul consultării online din perioada iulie-octombrie 2011

Proiectul strategic "Calitate și leadership pentru învățământul superior românesc" a avut ca obiectiv principal construcția unei viziuni pe termen lung asupra învățământului terțiar din România, viziune asumată de actorii cheie din sistem și din economie, de către societate în ansamblu, care să fundamenteze politicile la nivelul sistemului universitar și să reprezinte, totodată, un reper pentru poziționarea strategică a universităților.

Viziunea „Învățământul superior din România în 2025” este rezultatul unui amplu exercițiu de foresight care a generat imaginea unui sistem de învățământ bazat pe principiile personalizării, diversității și transparenței. Pentru construirea acestei Viziuni a fost elaborată *Cartea Verde*, ca document cu propuneri de politici și instrument de consultare cuprinzând un set de măsuri concrete de transformare, gândite să acopere un interval de timp mediu (2011-15) și să poată fi implementate imediat.

Urmând procedura europeană, setul de propuneri de politici publice avansate de *Cartea Verde* a fost supus unui proces de consultare largă a actorilor cheie, a specialiștilor, a beneficiarilor sistemului de învățământ superior și a publicului interesat. Consultarea a luat forma solicitării unor documente de poziție și a unui chestionar cu întrebări focalizate. Au fost invitate la dezbateri și dialog, prin site-ul: <http://carteaverde.edu2025.ro>, circa 10.000 de persoane.

Rezultatul consultării derulate în perioada iulie-octombrie 2011 este următorul:

Total utilizatori înscriși:	578
Număr de persoane care au răspuns la cel puțin o întrebare:	343
Număr de persoane care au finalizat răspunsurile:	306
Documente de poziție încărcate:	17

Tabel privind răspunsurile la întrebările supuse consultării

Întrebări/Răspunsuri	Rezultate Răspunsuri		Total
	Da	Nu	
Întrebarea nr. 1: Considerați că instituțiile de învățământ superior ar trebui să dezvolte și programe de studii de scurtă durată? Dacă da, acestea ar trebui să fie eligibile pentru finanțarea de bază?	276 (83.4%)	55 (16.6%)	331
Întrebarea nr. 2: Considerați că ar fi oportună subvenționarea de către stat a unui sistem de credite (împrumuturi) preferențial pentru studenții care aleg programele de scurtă durată?	275 (87.3%)	40 (12.7%)	315
Întrebarea nr. 3: Credeți că este oportun ca firmelor care contractează servicii de formare profesională pentru angajați să li se ofere stimulente fiscale?	274 (88.4%)	36 (11.6%)	310
Întrebarea nr. 4: Considerați că ar fi potrivit ca sistemul de învățământ superior să integreze și alte forme sau tipuri de instituții educaționale (cum ar fi organizațiile private pentru profit)?	269 (91.5%)	25 (8.5%)	294
Întrebarea nr. 5: Considerați că ar fi oportun ca programele de studii universitare de tip Bologna să fie diversificate în funcție de cerințele și așteptările beneficiarilor direcți (e.g., studenții)?	270 (91.5%)	25 (8.5%)	295
Întrebarea nr. 6: Considerați oportună modificarea reglementărilor în domeniul standardelor profesionale și al organizării programelor de studii astfel încât să se permită accesul cu ușurință la catedră (la activități de predare și asociate) al practicienilor și profesioniștilor non-universitari?	272 (92.8%)	21 (7.2%)	293
Întrebarea nr. 7: Considerați oportună introducerea finanțării instituționale pentru creșterea capacității de cercetare în universități?	273 (93.2%)	20 (6.8%)	293
Întrebarea nr. 8: Considerați oportună intervenția organismelor de coordonare a învățământului universitar în scopul obținerii de informații clare și ușor accesibile pentru toți actorii relevanți ai sistemului de învățământ superior?	267 (93.7%)	18 (6.3%)	285
Întrebarea nr. 9: Credeți că un sistem integrat de baze de date larg accesibile privind datele din instituții și programele de studii ar conduce la o îmbunătățire substanțială a capacității de alegere informată a viitorilor studenți și a angajatorilor?	270 (93.8%)	18 (6.2%)	288
Întrebarea nr. 10: Considerați oportună aplicarea pe scară largă a unor exerciții de benchmarking in universitățile din România?	270 (95.1%)	14 (4.9%)	284
Întrebarea nr. 11: Considerați că universitățile românești au nevoie de un statut juridic, administrativ și fiscal diferit de cel din prezent? Dacă da, care credeți că ar fi principalele opțiuni pentru modificarea statutului actual?	269 (97.1%)	8 (2.9%)	277
Întrebarea nr. 12: Considerați fezabilă garantarea creditelor contractate de universități printr-un fond de stat?	269 (96.8%)	9 (3.2%)	278



Întrebarea nr. 13: Credeți că este oportună recompensarea din fonduri publice a IIS care dezvoltă structuri organizaționale menite să crească ponderea donațiilor în totalul veniturilor universității?	269 (97.1%)	8 (2.9%)	277
Întrebarea nr. 14: Credeți că se impune extinderea, în viitor, a sistemelor de credite, de la studenții din categorii defavorizate către întreaga populație de studenți?	27 (96.4%)	10 (3.6%)	281
Întrebarea nr. 15: Credeți că universitățile își pot spori șansele de a crește resursele accesate din surse private, prin dezvoltarea de consorții și parteneriate?	274 (95.8%)	12 (4.2%)	286
Întrebarea nr. 16: Credeți că desfășurarea în universități a unor exerciții de foresight care să implice și actori din afara instituției ar putea conduce la o îmbunătățire a capacității de planificare strategică a instituțiilor de învățământ superior?	273 (96.8%)	9 (3.2%)	282
Întrebarea nr. 17: Considerați că în universitățile românești se impune o separare clară a funcțiilor de management de cele academice?	274 (92.3%)	23 (7.7%)	297

Argumente privind politicile propuse în Cartea Albă

Pe baza răspunsurilor primite, în urma consultării publice, a fost alcătuit un raport al consultării, care conține principalele categorii de argumente pro și contra fiecărei propuneri. Pe baza acestor argumente am întocmit o listă sintetică de propuneri de politici publice în domeniul învățământului superior pe care le-am inclus în *Cartea Albă*. Reproducem în continuare principalele argumente, așa cum au reieșit în urma consultării *online* (chestionare și documente de poziție) cu privire la întrebările de mai sus.

În ceea ce privește programele de scurtă durată (întrebarea 1), răspunsurile primite indică o susținere destul de puternică pentru formularea unei politici care să promoveze și încurajeze organizarea unor astfel de programe de studii. Principalul argument este acela că astfel de programe de studii ar fi potrivite pentru a întări capacitatea de răspuns a universităților la cerințele pieței muncii. O problemă pe care am încercat să o clarificăm în *Cartea Albă* este legată de corespondența dintre calificările obținute în cadrul unor astfel de programe de studii, față de programele clasice de licență.

Propunerea legată de încurajarea unor programe de studii de scurtă durată, în vederea diversificării ofertei educaționale a universităților, a fost influențată de alte două elemente care au rezultat în urma consultării publice (întrebările 2 și 3). Pe de o parte, finanțarea din fonduri publice a unor astfel de programe a fost considerată problematică, pentru că ar putea fi discriminatorie și, totodată, neadaptată contextului economic actual. Pe de altă parte, stimularea agenților economici privați în vederea contractării unor astfel de servicii educaționale a fost destul de larg acceptată și privită ca o soluție viabilă de către majoritatea persoanelor care au participat la consultarea publică.

Propunerea legată de diversificarea ofertei educaționale a universităților și de diversificarea instituțională (întrebările 4 și 5) a fost mai puțin susținută de respondenți. Pe de o parte, înființarea unor noi universități, de către companii private, spre exemplu, a fost în general privită cu rezervă. De asemenea, introducerea unor noi programe de studii a fost adesea criticată. Argumentul principal a fost legat de apariția în sistem a unor noi costuri care nu ar putea fi acoperite. De aceea, propunerile noastre ar trebui privite mai degrabă drept inițiative de remodelare a ceea ce există deja în sistem și mai puțin de introducere a unor noi forme de

organizare. Pe de altă parte, diversificarea în sine a beneficiat de o largă susținere și a fost argumentată de respondenți în special din perspectiva încurajării parteneriatului public-privat în domeniul învățământului superior.

În ceea ce privește propunerile legate de transparență (întrebările 8, 9 și 10) acestea au primit în general aprecieri unanim favorabile. Nevoia accesului public larg la informații obiective, clare și simple, cu privire la sistemul de învățământ superior este acut resimțită, credem noi, la nivelul actorilor din sistem. Precauții legate de modalitățile de colectare și de interpretare a datelor trebuie însă permanent avute în vedere. În consecință, propunerea făcută în *Cartea Albă* privește, mai întâi, crearea unui sistem de colectare unitar al datelor, care să elimine problema raportărilor greoaie, multiple și, implicit, efortul mare al actorilor din sistem. Simultan, considerăm că propunerea proiectării și implementării unui sistem informațional strategic răspunde cel mai bine nevoilor diverse ale actorilor din cadrul sistemului. De asemenea, am decis, datorită conținutului informațional comun, să grupăm cele trei întrebări sub forma unei singure propuneri de politică publică, în ciuda faptului că aceasta este destul de dezvoltată și include aspecte din mai multe domenii.

În ceea ce privește recomandările aferente propunerii III.3 din *Cartea Verde – Reforma aranjamentelor de guvernare instituțională* –, se poate constata faptul că publicul consultat s-a dovedit interesat. Legat de propunerea privind modificarea statutului IIS (întrebarea 11), o parte din publicul consultat s-a pronunțat în favoarea unor schimbări minore în sensul consolidării autonomiei instituționale, în timp ce alți respondenți au pledat pentru întreprinderea unor modificări substanțiale legate de statutul universităților. Cea din urmă categorie de respondenți au nuanțat ideea că, pentru ca IIS românești să devină performante, antreprenoriale și competitive la nivel național, european și global, ele trebuie să beneficieze de un grad ridicat de independență instituțională.

Aproximativ o treime din participanții la consultare și-au exprimat dezacordul cu ideile

de mai sus, dar numai 40% dintre aceștia au oferit justificări plauzibile, în timp ce restul au răspuns doar prin „nu”. Prin urmare, se poate conchide faptul că propunerea înaintată în *Cartea Verde* necesită o dezvoltare în *Cartea Albă*, iar abordarea asumată trebuie să reflecte o schimbare graduală, și pe baza unor evaluări ex-ante comprehensive, atât la nivel de legislație, cât și la nivel de design sistemic.

Totodată, publicul consultat consideră faptul că este nevoie ca în universitățile românești să se desfășoare exerciții de *foresight* care să implice și actori din afara instituției (întrebarea 16). Astfel, în opinia respondenților, acestea ar putea conduce la o îmbunătățire a capacității de planificare strategică a instituțiilor de învățământ superior și reprezintă o bună modalitate de conectare a programelor la nevoile de pe piața muncii. De aceea, în *Cartea Albă* am ales ca această recomandare să fie tratată secvențial atât în cadrul propunerilor legate de dezvoltarea capacității administrative, cât și în cele legate de îmbunătățirea transparenței.

Publicul consultat agreează ideea că în universitățile românești se impune o separare clară a funcțiilor de management de cele academice (întrebarea 17). Cu toate acestea, așa cum reiese și din analiza rezultatelor consultării, în acest moment nu există un contingent de manageri universitari format în mod adecvat și specializat în ariile de referință. De aceea, am ales ca în *Cartea Albă* această recomandare să fie tratată în cadrul propunerii privind îmbunătățirea managementului IIS prin dezvoltarea capacității administrative.

Referitor la propunerea legată de reorientarea universităților spre finanțarea privată (întrebările 12, 13, 14 și 15) participanții la consultarea publică au nuanțat ideea că universitățile ar trebui să se orienteze spre dobândirea de resurse alternative, în special prin captarea fondurilor private. Astfel, în ceea ce privește garantarea creditelor contractate de universități printr-un fond de stat, unii respondenți consideră că, printr-un asemenea demers, se vor putea impune diferite condiționalități legate de eficiența și performanța instituțională, iar alții consideră că demersul nu este potrivit/relevant

pentru universitățile românești deoarece, din lipsă de fonduri, statul nu deține capacitatea corespunzătoare de a dezvolta o asemenea politică. Chiar dacă propunerea de tactică înaintată prin *Cartea Verde* a fost acceptată în mare parte de către publicul consultat, în analiza premergătoare elaborării *Cărții Albe* propunerea s-a dovedit nefezabilă. La fel s-a procedat și în cazul propunerii legate de oportunitatea recompensării din fonduri publice a IIS, care dezvoltă structuri organizaționale menite să crească ponderea donațiilor în totalul veniturilor universității. În cea mai mare parte, opinia respondenților s-a concentrat pe faptul că universitățile sunt, într-un fel, condiționate să-și dezvolte astfel de structuri pentru a rezista pe piața învățământului superior.

În ceea ce privește extinderea sistemului de credite de la studenții din categorii defavorizate către întreaga populație de studenți, respondenții au considerat faptul că această măsură comportă avantaje de stimulare a dezvoltării sistemului de învățământ superior și contribuie la îmbunătățirea accesului în învățământul superior. Având în vedere rezultatele consultării, în *Cartea Albă* am ales să tratăm acest aspect mai pe larg în cadrul propunerilor referitoare la diversificarea și individualizarea programelor de studii tradiționale și extinderea tipurilor de programe de studii.

Legat de propunerea privind sporirea șanselor de a crește resursele accesate din surse private prin dezvoltarea de consorții și parteneriate, cele mai multe răspunsuri afirmative s-au axat pe avantajul creșterii resurselor financiare și logistice. Unii respondenții și-au justificat poziția argumentând că, în acest mod, s-ar asigura o funcționare mai eficientă și o diversificare a surselor de finanțare. O foarte mică parte din respondenți au exprimat opinia că această tactică nu inspiră încredere, iar formele de parteneriat și asociere nu sunt sigure și ar conduce la pierderea patrimoniului. Dat fiind faptul că, în contextul aplicării LEN, universitățile vor fi stimulate să se asocieze în consorții și să dezvolte diverse tipuri de parteneriate, în *Cartea Albă* acest aspect este tratat secvențial în cadrul propunerilor legate de stabilirea unui nou cadru de libertăți și responsabilități instituționale.

Pe baza argumentelor rezultate din consultarea *online*, echipa de management a organizat un *workshop* de două zile cu membri ai GENI (Grupul de Experți de Nivel Înalt, care a validat procesele asociate proiectului în puncte cheie ale acestuia din urmă). În cadrul *workshop*-ului, facilitat de expertul internațional Richard Walsh, au fost analizate atât corelarea politicilor propuse cu *Viziunea 2025*, cât și obiectivele generale, fezabilitatea și sprijinul public. Ulterior, a fost organizat un exercițiu bazat pe tehnica de management a polarității⁹ prin intermediul căruia s-au selectat și propus, pentru integrare în *Cartea Albă*, un set de politici ce vor pregăti cadrul realizării *Viziunii 2025*.

⁹ Managementul polarității (*polarity management*) este o tehnică de dezvoltare organizațională și de decizie propusă de Barry Johnson în cartea sa *Polarity Management: Identifying and Managing Unsolvably Problems* (1992). Sintetic vorbind, tehnica vizează identificarea opțiunilor de transformare care aduc cel mai mare număr de elemente dezirabile noi compatibile cu (identificarea și) păstrarea elementelor pozitive din prezent.

Anexa 2 – Glosar de termeni

Asigurarea calității educației exprimă capacitatea unei organizații furnizoare de a oferi programe de educație în conformitate cu un set de standarde anunțate. Asigurarea calității este realizată printr-un ansamblu de acțiuni de dezvoltare a capacității instituționale, de elaborare, planificare și implementare de programe de studiu, prin care se formează încrederea beneficiarilor că organizația furnizoare de educație îndeplinește standardele de calitate. (Sursa: Legea Educației Naționale)

Cadrul calificărilor. Cadrul european al calificărilor (European Qualifications Framework, EQF) este un instrument care permite traducerea calificărilor obținute la nivel național între statele europene, cu scopul de a facilita mobilitatea angajaților și a persoanelor înmatriculate la diferite niveluri în sistemele de învățământ și de a ușura accesul la învățare pe întreg parcursul vieții. Cadrul național al calificărilor reprezintă un instrument pentru stabilirea calificărilor, în conformitate cu un set de criterii ce corespund unor niveluri specifice de învățare. Cadrul național al calificărilor are ca scop integrarea și coordonarea subsistemelor naționale de calificări și îmbunătățirea transparenței, accesului, progresului și calității calificărilor în raport cu piața muncii și societatea civilă. (Sursa: Legea Educației Naționale, precum și http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc44_en.htm)

Calificarea este rezultatul formal al unui proces de evaluare și validare, obținut atunci când un organism competent stabilește că o persoană a obținut, ca urmare a învățării, rezultate la anumite standarde prestabilite. (Sursa: Legea Educației Naționale)

Calitatea educației este ansamblul de caracteristici ale unui program de studii sau program de calificare profesională și ale furnizorului acestuia, prin care sunt îndeplinite standardele de calitate, precum și așteptările beneficiarilor. (Sursa: Legea Educației Naționale)

Cartea Albă (*White Paper*) este un tip de document publicat, de regulă, de Comisia Europeană care conține propuneri pentru acțiuni comunitare într-un anumit domeniu. În unele cazuri, acestea reprezintă o urmare firească a unei *Cărți Verzi*, publicată anterior, cu scopul de a stimula o dezbatere la nivel european. Atunci când o Carte Albă este primită favorabil de către Consiliul European, ea poate determina un program de acțiune al Uniunii Europene în domeniul respectiv. (Sursa: http://europa.eu/legislation_summaries/glossary/white_paper_en.htm)

Cartea Verde (*Green Paper*) este un tip de document publicat, de regulă, de Comisia Europeană pentru a stimula dezbateri cu privire la teme de interes la nivel european. Prin acest tip de document, părțile interesate și actorii relevanți (instituții sau indivizi) într-un domeniu sunt invitați să participe la un proces de consultări și dezbateri pe baza propunerilor avansate. Uneori, rezultatele acestor consultări se constituie în inițiative legislative care sunt ulterior descrise în *Cărți Albe*. (Sursa: http://europa.eu/legislation_summaries/glossary/green_paper_en.htm)

Creditele transferabile reprezintă o modalitate formală de recunoaștere a cantității de efort / a muncii depuse de o persoană pentru a absolvi cu succes o unitate curriculară (curs, laborator, seminar etc.) a unui program de studii / de învățare. Cel mai cunoscut sistem de credite este European Credit Transfer System (ECTS).

Domeniul de studii universitare reprezintă o formă administrativă de ordonare a programelor de studii în funcție de ramura de știință căreia îi aparțin.

Foresight-ul constituie un proces sistematic și participativ de colectare a cunoașterii despre viitor și de construcție a unor viziuni pe termen mediu și lung, proces menit să slujească deciziilor din prezent și să mobilizeze acțiunea colectivă (Sursa: <http://forlearn.jrc.ec.europa.eu/index.htm>)



Guvernanța universitară reprezintă totalitatea aranjamentelor structurale și funcționale și a proceselor aferente la nivel de instituție, prin care universitățile își derulează activitățile. (Sursa: Michael Shattock, *Managing Good Governance in Higher Education*, Open University Press, 2006, p. 1 – text adaptat)

Instituțiile de învățământ superior (IIS) reprezintă acele instituții sau organizații care furnizează programe educaționale de nivel superior. În contextul sistemului românesc de învățământ superior, nu există o diferențiere clară între IIS și universități, nici din punct de vedere legislativ, nici din punct de vedere al utilizării denumirii. În alte state, spre exemplu Irlanda sau Marea Britanie, denumirea de „universitate” este protejată prin acte normative și restrânsă la un grup de instituții cu tradiție în domeniul învățământului superior și al cercetării științifice.

Învățarea pe întreg parcursul vieții (*lifelong learning*, LLL) constituie totalitatea activităților de învățare formală, nonformală și informală care se produce de-a lungul întregii vieți, în scopul îmbunătățirii cunoștințelor, capacităților și competențelor dintr-o perspectivă multiplă, personală, civică, socială sau ocupațională. (Sursa: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0678:FIN:EN:PDF>)

Politica publică este o rețea de decizii legate unele de celelalte privind alegerea obiectivelor, a mijloacelor și a resurselor alocate pentru atingerea anumitor obiective în situații specifice.

Procesul Bologna reprezintă o denumire convențională pentru procesul de reformă a sistemelor de învățământ superior bazat pe participare voluntară și cooperare, din aria geografică europeană extinsă, ce a urmat semnării, în anul 1999, a „Declarației de la Bologna” de către miniștrii educației din 29 de state. Ulterior, la interval de doi ani, au avut loc întâlniri la nivel ministerial în cadrul cărora au fost agreate și adoptate recomandări specifice

pe baza celor șase direcții principale de reformă agreate inițial. Acestea sunt: adoptarea unui sistem de diplome ușor de înțeles și comparat; adoptarea unui sistem de învățământ superior bazat pe două cicluri (universitar și postuniversitar); implementarea unui sistem de credite de studii transferabile (după modelul ECTS); promovarea mobilității prin înlăturarea obstacolelor din calea liberei circulații a persoanelor; promovarea cooperării europene în domeniul asigurării calității; promovarea dimensiunii europene a învățământului superior.

Programul de studii universitare reprezintă un grup de unități curriculare de predare, învățare, cercetare, aplicații practice și evaluare, planificate astfel încât să ducă la o calificare universitară certificată printr-o diplomă și printr-un supliment de diplomă. (Sursa: Legea Educației Naționale, art. 137 (1))

Universitatea este un tip de instituție de învățământ superior care are acreditarea legală de a emite diplome de studii de nivel academic/universitar atât pentru ciclul universitar, cât și pentru cel postuniversitar, într-o multitudine de domenii sau ramuri ale științei; în cadrul său se derulează, în mod tipic, și activități de cercetare științifică. În contextul sistemului românesc de învățământ superior, nu există o diferențiere clară între IIS și universități, nici din punct de vedere legislativ, nici din punct de vedere al utilizării denumirii. În alte state, spre exemplu Irlanda sau Marea Britanie, denumirea de „universitate” este protejată prin acte normative și restrânsă la un grup de instituții cu tradiție în domeniul învățământului superior și al cercetării științifice.

Autori

Andreescu Liviu, *Universitatea Spiru Haret*

Curaj Adrian, *Unitatea Executivă pentru Finanțarea Învățământului Superior, a Cercetării, Dezvoltării și Inovării*

Florian Bogdan, *Institutul de Științe ale Educației*

Gheorghiu Radu, *Institutul de Economie Mondială*

Irimia Alina, *Unitatea Executivă pentru Finanțarea Învățământului Superior, a Cercetării, Dezvoltării și Inovării*

Roman Alexandra, *Unitatea Executivă pentru Finanțarea Învățământului Superior, a Cercetării, Dezvoltării și Inovării*

Toderaș Nicolae, *Școala Națională de Studii Politice și Administrative*

Zulean Marian, *Universitatea din București*



Contributori (membri ai panelurilor de experți și ai Grupului de Experți de Nivel Înalt din cadrul proiectului)

Agachi Șerban, membru al Grupului de Experți de Nivel Înalt, Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca

Andea Petru, coordonator Calificări și competențe, Agenția Națională pentru Calificările din Învățământul Superior și Parteneriat cu Mediul Economic și Social

Anton Anton, membru al Grupului de Experți de Nivel Înalt, membru Guvernanță, conducere și management, Universitatea Tehnică de Construcții București

Balica Magdalena, membru Societatea cunoașterii, Institutul de Științe ale Educației

Basaraba Adrian, membru Calificări și competențe, Universitatea de Vest din Timișoara

Bîrzea Cezar, coordonator Societatea cunoașterii, Institutul de Științe ale Educației

Brad Stelian, coordonator Dezvoltarea regională și locală, Universitatea Tehnică din Cluj Napoca

Bulgaru Marius, membru Cercetare, inovare și protecția proprietății intelectuale, Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca

Burtea Vasile, membru Etica și valori sociale, Universitatea din București

Copoeru Ion, membru Etica și valori sociale, Universitatea Babeș-Bolyai din Cluj-Napoca

Damian Radu, membru al Grupului de Experți de Nivel Înalt, coordonator Finanțare, Consiliul Național pentru Finanțarea Învățământului Superior

Dincă Gheorghe, membru al Grupului de Experți de Nivel Înalt, Consiliul Național pentru Finanțarea Învățământului Superior

Ducu Cristian, membru Etica și valori sociale, Universitatea din București

Dumitrache Ioan, membru al Grupului de Experți de Nivel Înalt, membru Guvernanță, conducere și management, Consiliul Național al Cercetării Științifice din Învățământul Superior

Dumitrescu Dalina, membru Guvernanță, conducere și management, Institutul de Administrare a Afacerilor

Dușa Adrian, membru Cercetare, inovare și protecția proprietății intelectuale, Universitatea din București

Fartușnic Ciprian, membru Societatea cunoașterii, Institutul de Științe ale Educației

Florian Bogdan, membru Calitatea educației, Institutul de Științe ale Educației

Frenț Gabriela, membru Dezvoltarea regională și locală, Institutul de Prognoză

Gârțu Mihai, coordonator Cercetare, inovare și protecția proprietății intelectuale, Universitatea "Ovidius" din Constanța

Gheorghe Dana-Mihaela, membru Cercetare, inovare și protecția proprietății intelectuale, Universitatea Transilvania din Brașov

Harasim Anca, membru al Grupului de Experți de Nivel Înalt, Camera de Comerț Americană din România

Hâncean Gabriel, *membru Cercetare, inovare și protecția proprietății intelectuale, Școala Națională de Studii Politice și Administrative*

Ioan Ianoș, *membru Dezvoltarea regională și locală, Universitatea din București*

Ion Oana Andreea, *membru Cercetare, inovare și protecția proprietății intelectuale, Școala Națională de Studii Politice și Administrative*

Ivan Adrian Liviu, *membru Calitatea educației, Universitatea Babeș-Bolyai din Cluj-Napoca*

Jitaru Gabriela, *membru Finanțare, Unitatea Executivă pentru Finanțarea Învățământului Superior, a Cercetării, Dezvoltării și Inovării*

Korka Mihai, *membru Globalizare/ Internaționalizare, Academia de Studii Economice*

Lanyi Szabolcs-Ștefan, *membru al Grupului de Experți de Nivel Înalt, membru Cercetare, inovare și protecția proprietății intelectuale, Universitatea Sapientia*

Lascăr Ioan, *membru Guvernanta, conducere și management, Universitatea de Medicină și Farmacie București*

Luchian Tudor, *membru Cercetare, inovare și protecția proprietății intelectuale, Universitatea Al.I. Cuza Iași*

Lungu Adrian, *coordonator Cercetare, inovare și protecția proprietății intelectuale, Universitatea "Dunărea de Jos" din Galați*

Marin Simona, *membru Cercetare, inovare și protecția proprietății intelectuale, Universitatea "Dunărea de Jos" din Galați*

Miroiu Adrian, *membru al Grupului de Experți de Nivel Înalt, coordonator Calitatea educației, Școala Națională de Studii Politice și Administrative*

Miron Dumitru, *coordonator Guvernanta, conducere și management, Academia de Studii Economice din București*

Munteanu Radu, *membru al Grupului de Experți de Nivel Înalt, membru Cercetare, inovare și protecția proprietății intelectuale, Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca*

Mureșan Valentin, *coordonator Etica și valori sociale, Universitatea din București*

Nica Daniel, *membru Etica și valori sociale, Universitatea din București*

Nicolae Mariana, *membru Globalizare/ Internaționalizare, Academia de Studii Economice*

Nicolescu Luminița, *coordonator Globalizare/ Internaționalizare, Academia de Studii Economice*


Păunescu Mihai, *membru Etica și valori sociale, Școala Națională de Studii Politice și Administrative*

Pârvan Nicolae Cristian, *membru Dezvoltarea regională și locală, Asociația Oamenilor de Afaceri din România*

Pirnă Ion, *membru Calificări și competențe, Institutul National de Cercetare-Dezvoltare pentru Mașini și Instalații Destinate Agriculturii și Industriei Alimentare*

Pînzaru Florina, *membru Globalizare/ Internaționalizare, Școala Națională de Studii Politice și Administrative*

Popescu Alina Irina, *membru Globalizare/ Internaționalizare, Academia de Studii Economice*



Popescu Mihai, *membru Finanțare, Universitatea Politehnică București*

Postăvaru Nicolae, *membru Calificări și competențe, Universitatea Tehnică de Construcții*

Prelipcean Gabriela, *membru Globalizare/ Internaționalizare, Universitatea "Ștefan cel Mare" din Suceava*

Preoteasa Viorel, *membru Finanțare, Unitatea Executivă pentru Finanțarea Învățământului Superior, a Cercetării, Dezvoltării și Inovării*

Pricopie Remus, *membru al Grupului de Experți de Nivel Înalt, Școala Națională de Studii Politice și Administrative*

Roescu Andra, *membru Societatea cunoașterii, Școala Națională de Studii Politice și Administrative*

Roșca Ion Gh., *membru al Grupului de Experți de Nivel Înalt, membru Finanțare, Academia de Studii Economice București*

Sandi Ana Maria, *membru al Grupului de Experți de Nivel Înalt, Banca Mondială*

Sandu Dumitru, *membru Dezvoltarea regională și locală, Universitatea din București*

Sava Lidia Simona, *membru Societatea cunoașterii, Universitatea de Vest din Timișoara*

Stan Cristian Adrian, *membru Etica și valori sociale, Institutul National de Medicina Legala "Mina Minovici"*

Stan Emil, *membru Societatea cunoașterii, Universitatea de Petrol și Gaze din Ploiești*

Șoitu Laurențiu, *membru Societatea cunoașterii, Universitatea Alexandru Ioan Cuza din Iași*

Ștrenc Alexandru, *membru Cercetare, inovare și protecția proprietății intelectuale, Oficiul de Stat pentru Invenții și Mărci*

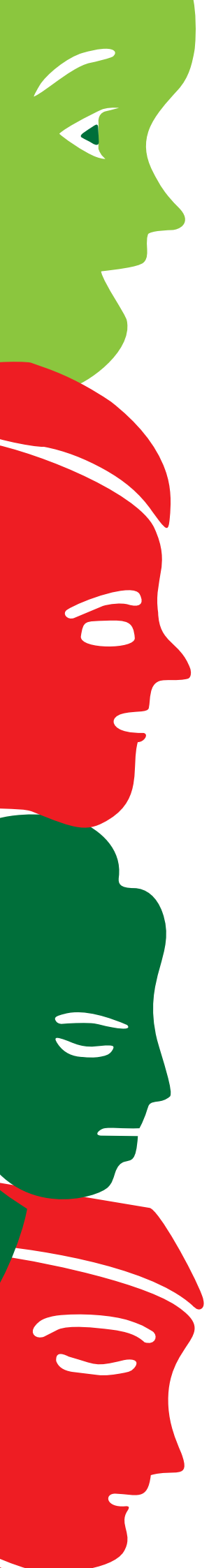
Teșileanu Ovidiu, *membru Cercetare, inovare și protecția proprietății intelectuale, Universitatea din București*

Titieni Adrian, *membru Guvernanță, conducere și management, Universitatea Națională de Arte*

Toderaș Nicolae, *membru Calitatea educației, Școala Națională de Studii Politice și Administrative*

Vlăsceanu Lazăr, *membru al Grupului de Experți de Nivel Înalt, membru Guvernanță, conducere și management, Universitatea din București*

Zaman Gheorghe, *membru Dezvoltarea regională și locală, Universitatea Spiru Haret*



Investește în oameni!

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

Calitate și Leadership pentru Învățământul Superior Românesc

Unitatea Executivă pentru Finanțarea Învățământului Superior, a Cercetării, Dezvoltării și Inovării

29 noiembrie 2011

Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României

ISBN 978-973-0-11850-6