

***RAPORT ASUPRA  
UNIVERSITĂȚII "ALEXANDRU IOAN CUZA" IAȘI,  
ROMÂNIA***

**Mai 2000**

**SEMINARUL DE LA SALZBURG\***

**PROIECTUL UNIVERSITĂȚILOR  
PROGRAMUL CONSILIERILOR INVITAȚI**

---

\* Traducerea din limba engleză: *Mihaela Atitienei*, Departamentul Relații Internaționale și Imagine Universitară

# PROIECTUL UNIVERSITĂȚILOR DIN CADRUL SEMINARULUI DE LA SALZBURG

UNIVERSITATEA “ALEXANDRU IOAN CUZA”, IAȘI, ROMÂNIA

18-22 octombrie 1999\*

## *Membrii echipei:*

**Edward Jakubauskas, Dr**, Expert în economie, Centrul pentru Afaceri Internaționale și Studii Economice, University of Colorado at Denver (conducătorul echipei)

**Laszlo Frenyo, Dr**, Președinte, Consiliul Ungar al Învățământului Superior și Cercetării

**Jochen Fried, Dr**, Director, Proiectul Universităților din cadrul Seminarului de la Salzburg

**Guy Haug, Dr**, Funcționar superior, Asociația Universităților Europene (CRE), Geneva

**Marcellette Williams, Dr**, Cancelar delegat, University of Massachusetts at Amherst

## *Introducere:*

Pe parcursul vizitei de patru zile la Universitatea “Alexandru Ioan Cuza” din Iași, România (UAIC), Echipa de Consilieri Invitați a avut întâlniri cu Rectorul și Prorectorii universității, decanii și prodecanii diverselor facultăți, șefii de catedre, precum și cu administratorii și cu un grup de studenți. Echipa a fost impresionată de hotărârea exprimată de conducerea universității de a crește calitatea programelor sale și de a menține angajamentul durabil de realizare a autoreformei. Echipa a fost întâmpinată cu amabilitate și cordialitate, iar discuțiile purtate au fost dominate de o atmosferă de sinceritate și disponibilitate de a împărtăși cunoștințe și experiență. Misiunea echipei a fost aceea de a sugera noi modalități de abordare și schimbări, care să ajute conducerea Universității “A.I.Cuza” în eforturile de îndeplinire a scopurilor propuse.

Anterior vizitei echipei de consilieri, UAIC a identificat șase arii majore de preocupări pentru care era necesară consultanță. Aceste arii au fost:

- Asigurarea calității – stabilirea obiectivelor strategice ale universității
- Organizarea Consiliului Universității
- Surse de finanțare extra-bugetare
- Dezvoltarea unei programe de studii flexibile, în conformitate cu cererea pieței
- Cercetarea științifică și studiile postuniversitare
- Cooperarea internă și internațională

Întâlnirile echipei cu membrii UAIC au urmat în mare teme ale agendei. Cu toate acestea, în timpul discuțiilor a devenit evidentă necesitatea unei abordări globale, având în vedere că majoritatea problemelor cuprinse în cele șase teme mari erau interdependente.

Echipa a încercat, așadar, să identifice o temă centrală pentru UAIC, care să reprezinte punctul de focalizare a analizei și a raportului. S-a convenit că UAIC este hotărâtă să dezvolte un proces instituțional care să asigure o îmbunătățire continuă a eforturilor de predare și cercetare și care să-i permită să funcționeze ca o forță educațională de vârf în regiunea

---

\* Vizita consilierilor Seminarului de la Salzburg a avut loc în perioada 18-22 octombrie 1999, iar raportul s-a finalizat în luna mai a anului 2000

Moldovei și în România. Toate observațiile și sugestiile făcute în acest raport sunt menite să ajute la promovarea acestui scop fundamental: cum poate UAIC să mențină acest proces de schimbare instituțională și să-l întărească astfel încât să devină ireversibil?

Una dintre observațiile clare ale echipei a fost faptul că UAIC este în mare măsură o instituție devotată predării și cercetării de calitate. Fiind una dintre cele mai bune universități din România, UAIC numără mulți studenți eminenți printre absolvenții săi. Totuși, universitatea nu se mulțumește cu statutul său actual, ci caută să facă mai mult prin eforturile sale de planificare strategică și prin obținerea unor sugestii din exterior. Instituția speră ca aceste sugestii să o ajute în deschiderea unui nou drum pentru viitor și să-i permită atingerea scopurilor propuse.

### ***“Cultura” orașului Iași***

Fiecare universitate își formează personalitatea, cultura proprie, prin activitățile în care se implică de-a lungul timpului și prin relațiile sale cu numeroase organisme. Nu există o metodă unică pentru acumularea de noi cunoștințe și pentru comunicarea acestora tuturor acelor pe care universitatea îi servește. Toate instituțiile caută să dezvolte grade diferite de eficiență în utilizarea resurselor și în oferirea serviciilor. Există multe asemănări între instituții și totodată diferențe semnificative. UAIC este numai una dintre universitățile din România, dar există anumite diferențe de cultură și personalitate, care îi conferă un rol unic în cadrul sistemului de învățământ superior din România. În timp ia naștere o “identitate colectivă”, într-un sens foarte real. Pentru UAIC, această identitate trebuie să însemne instituirea angajamentului de menținere a calității prin schimbări structurale și reforme fundamentale, precum și străduința de a fi un lider în ceea ce privește schimbările care se produc în România.

Echipa de consilieri admite faptul că problemele financiare grave, caracteristice învățământului superior din România, îngreunează procesul de dezvoltare după un plan consistent, bine stabilit a propriei culturi a fiecărei universități. Pe de altă parte, presiunile financiare obligă universitățile să-și regândească normele și structurile tradiționale. Ele pot duce la luarea unor decizii inevitabile, necesare menținerii viabilității instituției. Conducerea UAIC este așadar provocată să găsească echilibrul optim între conservatorism și inovație – nu poate conserva cultura universității în lipsa unor acțiuni inovatoare hotărâte; și nu poate face inovații dacă nu se ajunge la un consens la nivel universitar asupra punctelor care merită să fie conservate și întărite.

Echipa de consilieri a constatat procesul important de interacțiune între UAIC și diverse organisme externe precum Banca Mondială, Comunitatea Europeană, Ministerul Educației, Cercetării și Tineretului din România. Există de asemenea și o colaborare însemnată între mai multe universități de stat din România. Acest lucru poate fi avantajos, de exemplu pentru fixarea standardelor și împărtășirea de experiență între instituții. Poate prezenta însă și dezavantaje, atunci când împiedică instituțiile să se angajeze în inițiative individuale și procese inovative la nivel educațional. UAIC pare să fi depășit numeroase obstacole printr-o conducere eficientă. Comisia a descoperit multe exemple de soluții care au fost adoptate în spiritul inovației. Cu toate acestea, UAIC nu este mulțumită cu situația ei prezentă și caută să realizeze mai mult în viitor, deși baza financiară și resursele reduse îi impun anumite limite. Misiunea vizitatorilor a fost aceea de a sugera direcții noi, care să ducă la îmbunătățirea programelor existente și la crearea de noi programe inovatoare, care să servească scopurile

studentilor cu mai multă eficiență. Acest raport sugerează câteva direcții pe care UAIC le-ar putea lua în considerare în căutarea modalităților de creștere a calității.

### ***I. Mijloace și scopuri: Structuri organizaționale și schimbări esențiale***

Procesul de instituire a asigurării calității pe o bază continuă implică reproiectarea structurilor organizaționale, precum și identificarea unor programe concrete, care trebuie inițiate sau schimbate. Unitatea de bază o reprezintă catedra, iar catedrele sunt grupate în colegii, facultăți, școli sau institute. Fiecare catedră este concentrată de obicei pe o disciplină sau o specializare. Cercetarea la nivel de facultate are loc în această unitate departamentală, iar studenții învață pentru obținerea diplomelor în cadrul acestor departamente specializate.

Deși această împărțire pe catedre a servit bine scopurile academice în trecut, există dovezi convingătoare că noile cunoștințe sunt generate în domenii conexe disciplinelor tradiționale sau care se suprapun într-o anumită măsură cu alte discipline. Cunoașterea se află într-o perpetuă schimbare și foarte adesea disciplinele sunt dominate de o anumită rigiditate, care împiedică dezvoltarea unor noi domenii de cercetare sau a unor noi necesități de instruire la nivelul grupului. De exemplu, *administrația publică* este recunoscută în multe țări ca fiind o disciplină în dezvoltare, ea împrumutându-și bazele dintr-o serie de alte discipline cum ar fi științele politice, economia, ingineria civilă, sociologia și dreptul. Așadar, programa unui student și specializarea sa principală vor fi îndeplinite cel mai bine printr-un amalgam interdisciplinar menit să pregătească profesioniști în munca guvernamentală. Flexibilizarea utilizării cunoștințelor din toate aceste discipline oferă o pregătire mai bună decât patru ani de studiu în oricare dintre disciplinele de mai sus luate separat. Astfel, Școlile de Administrație Publică sunt create pentru a obține sisteme mai bune de realizare a pregătirii profesioniștilor în domeniul administrației publice.

Au mai fost furnizate alte câteva exemple pentru această abordare interdisciplinară.:

- Diplomația internațională – programa include: istorie, limbi străine, geografie, economie, științe politice și drept;
- Studii ale mediului – programa include: economie, biologie, științe politice, inginerie și drept;
- Studii Americane/Europene – programa include: istorie, economie, literatură, științe politice și filosofie.

În acest fel, un amestec de cursuri atent selectate îi oferă studentului uneltele necesare pentru înțelegerea zonelor critice de graniță dintre discipline. Această abordare interdisciplinară este deseori neglijată de către catedrele specializate, care sunt orientate către o singură disciplină, oferind cursuri numai studenților ale căror interese se încadrează în aria lor de cercetare. Una dintre abordări este orientată spre obiectul de studiu al membrilor facultății respective – studiul fiind privit din perspectiva modalității în care au fost educați membrii facultății; cealaltă abordare este orientată către nevoile studenților / ale societății – cu o privire în perspectivă. Una dintre ele este inflexibilă; cealaltă oferă flexibilitate și oportunitatea de a acumula cunoștințe noi, existente la granița dintre discipline.

Echipa de consilieri nu sugerează gruparea întâmplătoare a cursurilor și nici adoptarea unor schimbări de programă moderne, pe termen scurt, care cel mai adesea diminuează rigoarea programelor academice. Este sugerată, în schimb, o modalitate de a combina aspecte din diverse discipline, oferind o orientare către direcții academice și cerințe ale societății mai semnificative. Cea mai bună distribuție a unor discipline diverse ar fi în oferte de studii

precum: administrația publică, studiul mediului, biotehnologie, diplomație, științe aplicate (ex. pentru a deveni un chimist eficient în industrie este nevoie de cunoștințe variate, pe lângă cele de chimie), nefiind însă limitată la aceste domenii.

O ofertă de studii interdisciplinare ar trebui să pornească de la nevoile studentului (sau cerințele pieței), continuând cu dezvoltarea combinației de cursuri potrivite pentru îndeplinirea nevoilor respective. Acest model există deja în Alice's School of Management. Echipa recomandă analizarea aplicabilității acestui model la alte oferte și cerințe.

Există studenți care sunt de părere că “noțiunea de creativitate nu există în sistemul de învățământ românesc” (așa cum a declarat unul dintre aceștia la întâlnirea cu Echipa de Consilieri). UAIC ar trebui să-și concentreze eforturile pentru a demonstra că este de fapt posibil să se construiască cel puțin insule de creativitate în interiorul universității.

***Recomandarea #1*** – Înființarea unei Școli de Studii Interdisciplinare, abilitată să angajeze cadre didactice specializate în orice disciplină necesară pentru a oferi programe de studii interdisciplinare și diplome studenților. Se poate realiza un proiect cu o durată de trei până la cinci ani cu sprijinul cadrelor didactice existente în catedrele care nu s-au bucurat de sprijinul prioritar al universității în ultimii ani.

### ***Consiliul Universitar pentru Calitate și Dezvoltare***

Multe universități și-au dezvoltat ceea ce se numește în general “planul strategic universitar”. Acesta expune direcția pe care și-o stabilește o instituție pentru o perioadă de timp care variază între trei și cinci, uneori chiar zece ani. Analizarea “planului” oferă o înțelegere a țelurilor și aspirațiilor unei universități. UAIC are în prezent un astfel de plan.

Foarte des, stabilirea unui plan strategic oferă perspectiva unor aspirații laudabile, care degenerază ulterior într-o listă de deziderate propuse pentru diverse colegii și catedre. Tot adesea, planurile rămân pe rafturile unei biblioteci, fiind apoi reactualizate pentru următorul ciclu. Problemele existente aici sunt cea a desemnării unei structuri organizaționale pentru implementarea procesului de planificare și cea a formulării unei strategii coerente și de actualitate pentru îndeplinirea aspirațiilor planificate.

Echipa de consilieri recomandă ca UAIC să stabilească un Consiliu Universitar pentru Calitate și Dezvoltare, care să cuprindă un grup de oameni numiți din interiorul și din exteriorul universității – cadre didactice, administratori și studenți cu spirit antreprenorial și alte persoane interesate, care reprezintă “clienții produselor” UAIC, mai ales din comunitatea civică și cea a oamenilor de afaceri. Echipa a constatat o necesitate deosebită ca UAIC să devină mai transparentă și să-și demonstreze sensibilitatea față de problemele și nevoile publicului prin includerea expertizei unor lideri din afara universității în eforturile ei de planificare și implementare strategică. Într-o țară care traversează o perioadă de extindere relativ necontrolată a instituțiilor de învățământ superior private, există motive clare pentru ca UAIC să-și evidențieze statutul public și simțul responsabilității față de binele public. Acest lucru poate fi atins prin depășirea modului tradițional autonom de luare a deciziilor și prin introducerea unor oportunități semnificative pentru “persoanele laice” de a contribui la discuțiile de stabilire a direcției UAIC.

Având în vedere că acest Consiliu este o grupare consultativă pentru Rector, membrii săi ar trebui să fie aleși de acesta / aceasta, de comun acord cu Senatul și Consiliul Studentesc al

Universității, asigurându-se astfel o relație bazată pe încredere. Principala sa misiune ar fi consilierea Universității asupra modalităților de implementare a planului strategic pe termen mediu sau lung, mai exact sugerarea schimbărilor în politica operațională menite să îmbunătățească calitatea predării, cercetării și influenței UAIC asupra comunității mai largi. Ar face de asemenea recomandări asupra “metodelor și modalităților” de identificare a resurselor potrivite pentru îndeplinirea noilor scopuri.

Pe parcursul vizitei sale în Iași, Echipa de Consilieri s-a întâlnit cu mai multe cadre didactice ale UAIC, care combină perspicacitatea psihologică, experiența și ascuțimea minții în scopul inițierii schimbărilor. Organizarea Consiliului sugerat le-ar permite să-și folosească talentele deosebite în numele întregii instituții. Le-ar permite, de asemenea, Rectorului, Senatului și celorlalte părți implicate să efectueze planul strategic sau să dezvolte un sistem de “înțelegere și anticipare” în alte domenii în care inovația și schimbarea sunt necesare.

**Recomandarea #2** – Stabilirea unui Consiliu Universitar pentru Calitate și Inovație pentru a institui procesul de analiză și adoptare a schimbărilor potrivite, menite să ridice calitatea la nivelul întregii universități.

### ***III. Compartimentul de dezvoltare a cercetării***

Conducerea UAIC a informat Echipa de Consilieri asupra rolului prioritar pe care îl are dezvoltarea cercetării științifice în evoluția Universității, reafirmând astfel poziția acesteia printre instituțiile de învățământ superior de vârf din țară. Este adevărat că în Europa noțiunea de universitate multilaterală este deseori alăturată angajamentului față de munca de cercetare. Membrii echipei consideră că promovarea cercetării de către cadrele didactice ar trebui, într-adevăr, să reprezinte o parte integrantă a misiunii unei universități; ei subliniază totodată faptul că, odată cu proliferarea rezultatelor cercetărilor în întreaga lume și datorită creșterii costurilor pentru echipamente avansate (mai ales în domeniile științifice), nici o universitate nu mai poate pretinde a fi la fel de competitivă în toate domeniile de cercetare.

Majoritatea instituțiilor se confruntă în mod continuu cu dificultăți financiare și adesea eforturile academice sunt diminuate din cauza acestei probleme. Așadar, una dintre sarcinile clare ale conducerii unei universități este aceea de a evalua punctele tari și slabe ale instituției în ceea ce privește cercetarea și de a fixa prioritățile în distribuirea fondurilor reduse disponibile pentru acest scop. Echipa de consilieri recunoaște intenția UAIC de a aprofunda interesul pentru cercetare; dar în același timp, încurajează universitatea să materializeze această intenție, concentrându-se pe domenii specifice și optimizând astfel efectul investițiilor în cercetare. UAIC ar putea analiza posibilitatea de a aduna resursele rezervate pentru cercetare la nivelul întregii universități și de a anunța o competiție pentru acordări de burse interne pentru proiecte de cercetare. Un astfel de anunț ar trebui să exprime clar faptul că această competiție nu se va desfășura după principiul “părți egale pentru toți”; apelul pentru propuneri ar trebui să includă criterii ca: avansarea interdisciplinarității / transdisciplinarității, implicarea tinerilor cercetători și studenți, cooperarea cu întreprinderile / angajatorii locali și alte asemenea cerințe folositoare pentru a crea un profil de cercetare mai diversificat și mai puțin convențional în UAIC.

Un alt mod de a asigura o politică de sprijinire a cercetării pe termen lung este creșterea eforturilor de a obține fonduri. Înființarea unui Birou pentru Contracte și Burse de Cercetare, care să funcționeze ca mijloc de a găsi potențiale burse de cercetare – inclusiv burse acordate de fundații – disponibile din surse naționale și internaționale, ar ajuta UAIC să-și atingă țelul

în ceea ce privește calitatea instituțională. Acest birou ar lucra în strânsă colaborare cu prorectorii și decanii pentru a identifica proiectele și inițiativele prioritare. Pe lângă identificarea potențialelor surse de finanțare, acest birou ar trebui să organizeze seminarii și ateliere destinate cadrelor didactice, pe tema pregătirii contractelor sau propunerilor de bursă de succes, adresate fundațiilor sau altor surse de finanțare, facilitând astfel înaintarea acestor propuneri.

**Recomandarea #3** – Introducerea unor criterii pentru stabilirea domeniilor de cercetare prioritare în cadrul UAIC și înființarea unui Birou de Dezvoltare a Cercetării (sau a unui Birou pentru Contracte și Burse), menit să identifice sursele de finanțare din partea fundațiilor și a altor agenții și să asiste personalul academic în pregătirea și înaintarea unor propuneri reușite pentru burse, prin intermediul seminariilor, atelierelor și eventual al unor broșuri care să anunțe comunitatea universitară despre disponibilitatea unor noi surse de finanțare.

#### ***IV. Fondul special pentru inițiative de predare creative***

După cum s-a menționat anterior, echipa de Consilieri recunoaște faptul că resursele sunt foarte limitate în toate universitățile Europei de Est. Cu toate acestea, se recomandă folosirea unui număr de surse de finanțare pentru susținerea promovării schimbărilor inovatoare în cadrul universității. Printre sursele de finanțare care ar putea fi folosite se numără următoarele:

- O parte din fondurile de la bugetul de stat anual ar putea fi alocate pentru acest scop;
- S-ar putea obține fonduri externe prin eforturi de colectare și dezvoltare;
- O parte din fondurile globale obținute din contracte și burse noi ar putea fi adăugată la acest fond;

Consiliul pentru Calitate și Dezvoltare despre care s-a discutat anterior ar acorda fondurile acumulate pe o bază competitivă pentru mai multe tipuri de activități.

În plus, Universitatea ar putea stabili următoarele:

- Parteneriate post-doctorale pentru a oferi posibilitatea cadrelor didactice nou-angajate să studieze în străinătate;
- Ar putea fi adăugate programului burse pentru proiecte care oferă Universității posibilitatea de a dezvolta programe de predare / învățare inovatoare;
- Burse speciale pentru cadrele didactice care au primit calificativul “remarcabil” în planul de evaluare propus, care va fi discutat mai jos în acest raport.

**Recomandarea #4** – Înființarea unui fond special pentru a spijini inițiativele universității, care va stimula calitatea și inovația în activitățile de predare și învățare. Accentul ar trebui să se pună pe introducerea unei abordări a procesului de instruire, orientată mai mult către nevoile studentului.

#### ***V. Centrul universitar de resurse educaționale***

Transmiterea cunoștințelor către studenți este o funcție vitală a universității, însă metoda larg răspândită de predare în clasă nu a suferit schimbări importante în majoritatea instituțiilor în ultimii 50 de ani. Cu toate acestea, s-au dezvoltat multe abordări noi, fiind disponibile și tehnologii avansate pentru desfășurarea procesului de instruire. UAIC a început să utilizeze câteva din aceste sisteme noi în cadrul Centrului de Învățământ Deschis și la Distanță (IDD). Echipa de consilieri încurajează universitatea să extindă inițiativa IDD, integrând-o în activitățile de bază ale universității și dezvoltându-i potențialul.

Se recomandă înființarea unui Centru de Resurse pentru Predare și Instruire, care să ofere cadrelor didactice posibilități de dezvoltare profesională în activitățile de predare și să le permită să promoveze învățarea printre studenți. Acest centru ar putea folosi și ca spațiu de depozitare a echipamentelor disponibile pentru uz educațional. În plus, Centrul ar fi răspunzător pentru dezvoltarea unui instrument de evaluare a activității de predare a profesorilor. Informația culeasă prin intermediul acestui sistem ar fi adunată pentru bilanțul la cinci ani al activității cadrelor academice, care va fi evidențiat mai jos.

Printre funcțiile atribuite Centrului de Resurse pentru Predare și Instruire se numără:

- Oferirea de asistență personalului academic în dezvoltarea unor metode de predare mai eficiente, pe baza unui sondaj asupra metodelor actuale de predare și învățare în UAIC, incluzând atât perspectiva cadrelor didactice cât și pe cea a studenților;
- Oferirea de asistență personalului academic în realizarea unui nou catalog de prezentare a cursurilor, care să conțină un plan de învățământ clar și descrieri concise ale cursurilor (bazate pe eforturile laudabile ale UAIC de adaptare a cursurilor la standardele ECTS);
- Instruirea cadrelor didactice în folosirea diverselor tehnologii de predare, inclusiv a schimbărilor pedagogice apărute odată cu introducerea noilor tehnologii;
- Realizarea unui instrument pentru evaluarea predării;
- Coordonarea bilanțurilor periodice (la cinci ani) ale performanțelor cadrelor didactice în predare și cercetare. Senatul UAIC ar trebui să-i încredințeze Centrului sarcina de a pregăti un studiu asupra diverselor modele și modalități de evaluare a cadrelor didactice în diferite țări, de a dezvolta o schemă de evaluare cu mai mulți parametri care să se conformeze nevoilor specifice ale UAIC și de a întocmi o procedură detaliată pentru implementarea acestei scheme.

**Recomandarea #5** – Înființarea unui Centru de Resurse pentru Predare și Instruire ca mijloc de îmbunătățire a calității predării în UAIC, prin promovarea dezvoltării profesionale a cadrelor didactice. Responsabilitățile Centrului ar fi: asistență în furnizarea de informații mai transparente studenților despre programele de studii, evaluarea performanțelor cadrelor didactice, depozitarea echipamentelor pentru predare.

## ***VI. Stabilirea de relații cu membrii comunității***

Așa cum s-a menționat mai sus în acest raport, Echipa de Consilieri consideră de o importanță vitală ca UAIC să aibă în vedere o poziție proactivă față de comunitatea din Iași și zonele înconjurătoare. UAIC este îndreptățită să se considere un sprijin de bază al dezvoltării culturale și intelectuale a regiunii Moldovei. Istoria oferă dovezi ample în această privință și, în plus, statisticile actuale arată că marea majoritate a studenților UAIC provin chiar din orașul Iași și zona înconjurătoare. Cu toate acestea, universitățile nu se mai pot baza pe faptul că societatea le onorează rolul de nucleu ale dezvoltării sociale, politice și economice într-o măsură egală cu cea a sfârșitului secolului al XIX-lea și începutului celui de-al XX-lea. Astăzi, universitățile trebuie să-și justifice pretenția de a fi stâlpul structurii sociale într-un alt mod – povara dovezilor le aparține. Într-o exprimare foarte directă: prin ce sunt universitățile de folos societății? Dacă nu pot oferi răspunsuri convingătoare și netradiționale la această întrebare, universitățile nu se pot aștepta să fie auzite în competiția pentru fondurile publice și private reduse.

Răspunsul nu poate fi găsit într-o singură direcție. UAIC ar trebui să caute să implice întreaga comunitate – sectorul afacerilor, autoritățile publice și cele politice, organizațiile non-



guvernamentale – într-un dialog și o interacțiune de durată care să ofere o nouă legitimitate locului și importanței UAIC pentru comunitate.

Un bun exemplu în acest sens este Centrul de Orientare Profesională (CIPO). Acesta oferă un serviciu veritabil “pieței” care este interesată de absolvenții UAIC și totodată satisface o cerință reală a universității, deschizând calea studenților în lumea profesională.

**Recomandarea #6** – Conducerea UAIC ar trebui să-și întărească eforturile de comunicare și să-și practice misiunea față de comunitate într-un mod proactiv și semnificativ.

### ***Concluzie***

Universitățile funcționează într-o lume aflată în continuă schimbare, în care cunoștințele existente devin învechite mai repede ca niciodată. Conform sugestiilor anumitor autori, cunoștințele din întreaga lume se dublează la fiecare zece ani! Așadar, este nevoie să existe un sistem instituțional în fiecare universitate, care să asigure dezvoltarea oportună a noilor cunoștințe prin activități de cercetare eficiente și metode moderne de transmitere a acestor cunoștințe prin predare. Având o lungă tradiție printre universitățile de vârf din România, UAIC încearcă să dea tonul schimbării și să asigure dezvoltarea constantă a calității și inovației, pe care a demonstrat-o în diverse arii de activitate. Echipa de Consilieri dorește să-i încurajeze pe cei care se dedică bunei stări a universității să nu-și slăbească eforturile de a dezvolta la maximum potențialul UAIC. Din perspectiva noastră, acest proces de dezvoltare ar trebui să se ghideze după două principii – transparență și flexibilitate. Căutarea transparenței ar trebui să stea la baza introducerii unei abordări a predării și învățării orientate mai mult către nevoile studenților, precum și la baza străduințelor sporite de a ajunge la comunitatea largă din Iași și dimprejur. ***Flexibilitatea*** este cuvântul cheie care ar trebui să caracterizeze disponibilitatea UAIC de a adopta o perspectivă asupra producerii cunoașterii centrată mai mult pe probleme, fără a se limita la granițele dintre disciplinele academice. Flexibilitatea este necesară de asemenea pentru ca universitatea să fie mai sensibilă la nevoile publice. Sperăm sincer că schimbările în structura organizațională a UAIC sugerate în acest raport se vor dovedi utile pentru continuarea discuțiilor asupra viitorului UAIC.

## **Echipa de consilieri**

### **Laszlo Frenyo            Ungaria**

Laszlo Frenyo este președintele Consiliului pentru Învățământ Superior și Cercetare din Ungaria și membru al Comitetului Consultativ pentru Modificări în Legea Învățământului Superior. Dr. Frenyo a fost președintele Conferinței Rectorilor Ungari din 1995 până în 1997 și președinte al Comitetului Internațional al acestora între 1991-1995. A fost de asemenea Rector al Universității de Medicină Veterinară din Budapesta, instituție în care și-a obținut titlul de Doctor în Medicină Veterinară (D.M.V.) și în Științe Umaniste. Domnul Frenyo este membru al Comitetului Consultativ din Cadrul Proiectului Universităților.

### **Jochen Fried            Germania**

Jochen Fried este directorul Proiectului Universităților din cadrul Seminarului de la Salzburg. Înainte de a se alătura Seminarului de la Salzburg în 1998, el a lucrat ca șef de programe la Institutul de Științe Umaniste din Viena și ca secretar șef în cadrul secretariatului Consiliului German pentru Științe din Köln. După obținerea doctoratului în literatură germană la Universitatea din Düsseldorf în 1984, a fost conferențiar la Universitatea Cambridge și la Universitatea din Ljubljana sub auspiciile Serviciului German de Schimburi Academice. Prof. dr. Fried funcționează ca specialist pentru Ministerul Federal al Științelor și Transportului din Austria și este membru în Consiliul Editorial al revistei trimestriale "Învățământul superior în Europa".

### **Guy Haug                Franța**

Guy Haug este funcționar superior al Asociației Universităților Europene (CRE) din Geneva. A avut o contribuție esențială la pregătirea Declarației de la Bologna din 1999, în care 29 de țări europene au promis în mod solemn să instituie reforme convergente ale sistemelor de învățământ, pentru ca învățământul superior european să devină mai compatibil și mai competitiv la scară mondială. Dr. Haug a fost vice-președinte și director general al Consiliului pentru Schimburi Educaționale Internaționale (CIEE) al Europei până în 1998. A lucrat pentru Uniunea Europeană la pregătirea și inițierea programelor ERASMUS și TEMPUS. Cooperează în mod regulat cu Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE), Consiliul European, UNESCO și Organizațiile Non-Guvernamentale implicate în procesul educației internaționale. Guy Haug deține o diplomă de masterat în drept de la Strasbourg, un masterat în administrarea afacerilor de la Ottawa și un doctorat în științe politice de la Tübingen.

### **Edward Jakubauskas            SUA**

Edward Jakubauskas este expert în economie la University of Colorado, Centrul din Denver pentru Studii de Afaceri Internaționale și Economie. A fost rector al Central Michigan University (1988-1992) și al State University of New York at Geneseo (1979-1988). Dr. Jakubauskas a lucrat cu Fundația Baltică la Vilnius și a colaborat cu Universitatea din Vilnius la dezvoltarea administrației sale financiare. În calitate de rector al Central Michigan University, a administrat un campus de 16 000 de studenți cu un buget de 145 milioane de dolari. În 1980 a fost ales printre cei 13 președinți de colegii care au format delegația pentru Polonia, iar în 1988 a condus o delegație similară de 15 membri în Uniunea Sovietică. Și-a câștigat diploma de masterat în economie la University of Wisconsin în 1954 și doctoratul în economie la University of Connecticut în 1961.

**Marcellette Williams****SUA**

Marcellette Williams este cancelar delegat și profesor de engleză la University of Massachusetts, Amherst. Înainte de a se alătura Universității Massachusetts în 1994, Dr. Williams a fost asistent executiv al președintelui și secretar general al consiliului de administrație, coordonator al unui proiect pentru dezvoltarea internă a instituției sub îndrumarea directorului general; coordonator asociat al departamentului de limba engleză; director adjunct al Centrului de Limba Engleză și profesor asociat de engleză la Michigan State University. Timp de aproape zece ani a oferit consultații în Asia și Europa prin programul de studii postuniversitare în domeniul educației în străinătate, organizat de Michigan State University. A deținut funcții importante în asociații profesionale la nivel de stat și la nivel național. În prezent, cercetările d-nei Williams se concentrează asupra limbajului de conducere – metaforele sale și alte aspecte ale retoricii și ale capacității sale de a convinge, motiva și reînnoi. Dr. Williams și-a luat doctoratul în limba engleză la Michigan State University.

## **PROIECTUL UNIVERSITĂȚILOR DIN CADRUL SEMINARULUI DE LA SALZBURG**

Universitățile din întreaga lume trec printr-un proces general de schimbare a sistemului administrativ, a planurilor academice, a structurilor și a misiunilor lor. Proiectul Universităților din cadrul Seminarului de la Salzburg este concentrat pe reforma învățământului superior din Europa Centrală și Estică, Rusia și noile state independente, deoarece universitățile din aceste regiuni își redefinesc relația cu guvernele, încercând să se integreze mai mult în comunitatea intelectuală globală.

Proiectul Universităților cuprinde o serie multianuală de conferințe și simpozioane în care se întâlnesc reprezentanți de seamă ai învățământului superior din regiunile desemnate și omologii lor din America de Nord și Europa de Vest. Discuțiile purtate în cadrul programelor proiectului s-au desfășurat în jurul următoarelor teme:

- Administrarea și finanțele universității;
- Structura academică și conducerea universității;
- Satisfacerea nevoilor studenților și rolul studenților în problemele instituționale;
- Tehnologia în învățământul superior;
- Universitatea și societatea civilă.

### **OBIECTIVE**

Universitățile și alte instituții de învățământ superior caută să-și redefinească structura astfel încât să fie mai pregătite pentru secolul XXI. Chiar dacă aceste instituții au în vedere schimbări globale în ceea ce privește planul, structura și misiunea academică, toate își exprimă dorința de autonomie în conducere și în viața intelectuală. Prin urmare, Proiectul Universităților are ca scop promovarea procesului de reformă a învățământului superior prin invitarea administratorilor experți de a participa la conferințe și simpozioane pe probleme de management, administrație, finanțare și conducere a universităților.

### **PROGRAMUL ECHIPEI DE CONSILIERI VIZITATORI**

Seminarul de la Salzburg a lansat acest aspect al Proiectului Universităților în toamna anului 1998. În cadrul acestui program, echipe formate din rectori și experți din învățământul superior vizitează universități din Europa Centrală și de Est la cererea acestora, pentru a oferi consultanță în procesul de autoevaluare și schimbare instituțională. Până la sfârșitul anului 1999 vor avea loc treispezece astfel de vizite, nouă în universități din Europa Centrală și de Est și patru în universități din Rusia. Pentru anul 2000 programul de vizite este planificat în totalitate. Adăugarea Programului de Vizite de Consiliere aduce un aspect practic Proiectului Universităților, servind la stimularea relațiilor instituționale și personale începute la Salzburg.

Seminarul de la Salzburg dorește să-și exprime recunoștința față de Fundația William și Flora Hewlett, Fundația W.K.Kellog și Ministerul Federal al Științelor și Transporturilor din Austria, care finanțează cu generozitate Proiectul Universităților.

## PENTRU MAI MULTE INFORMAȚII

Pentru mai multe informații în ceea ce privește Programul Echipei de Consilieri a Seminarului de la Salzburg, Proiectul Universităților și programele Seminarului de la Salzburg, vă rugăm să contactați unul dintre birourile Seminarului de mai jos.

Seminarul de la Salzburg  
Schloss Leopoldskron  
Box 129  
A-5010 Salzburg, Austria

Tel.: +43 662 83983  
Fax: +43 662 839837

Seminarul de la Salzburg  
The MarbleWorks  
P.O.Box 886  
Middlebury, VT 05753 USA

Tel.: +1 802 388 0007  
Fax: +1 802 388 1030

Website-ul Seminarului de la Salzburg: [www.salzburgseminar.org](http://www.salzburgseminar.org)