

Program managerial de susținere a candidaturii la funcția de  
Rector al Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași

Mandatul 2016-2020

Conf. univ. dr. Adrian Muraru

„În următorii patru ani, universitatea noastră, parte a spațiului academic european, va continua să se afirme ca o universitate a excelenței, atât prin actul didactic, cât și prin cercetare. Local, regional și național, vom impune standarde academice înalte, ale excelenței, oferind expertiza necesară comunității. Va fi o universitate internaționalizată, conectată consorțiilor academice de prestigiu, un loc al excelenței intelectuale. Studenții vor fi în centrul preocupărilor noastre, parteneri în actul de guvernare academică. Personalul didactic auxiliar și non-didactic va fi încurajat să se dezvolte profesional, implementând prin operaționalizare strategii care să-l transforme într-un asset al universității.”

Rândurile de mai sus, deși între ghilimele, nu citează vreun plan de administrare discutat în aceste zile, și nici nu sintetizează vreun document dezbătut, la vreme de alegeri academice, în urmă cu patru, opt ori doisprezece ani. Este parte a discursului oficial, scris în limba „de mahon” a administrației universitare. Nu veți întâlni în rândurile următoare, înșirate în chip deductiv, valori, principii, obiective (operaționale sau nu), acțiuni, ceea ce obișnuit un program „managerial” expune sec. Și nici nu voi folosi cuvintele pentru a îmblânzi o realitate care de multe ori rănește: discursul oficial despre Universitate are adesea un singur merit, acela de a ne face să uităm ce este, aici și acum, Universitatea. Vă propun altceva în rândurile care urmează: mai puțin jargon, mai multe constatări empirice, câteva soluții.

## 1.1 Cine sunt?

Mă numesc Adrian Muraru, sunt conferențiar universitar la Facultatea de Filosofie și Științe Social-Politice. Licențiat în Filosofie și Filologie, doctor în Filosofie, am devenit cadru didactic titular al Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași (acronimizat: UAIC) din anul 2000. Publicațiile mele sunt diverse (cărți de autor, ediții îngrijite, volume coordonate, traduceri, studii, articole, recenzii), îngrijesc serii de scrieri premoderne la Editurile UAIC, Polirom, Humanitas.

Coordonez din 2009 un centru de cercetare în UAIC, iar în intervalul februarie 2013 – decembrie 2015 am avut experiență administrativă mai intensă, ca director interimar al Departamentului de Cercetare Interdisciplinar – Domeniul Socio-Uman, care înseamnă, la data depunerii acestei candidaturi, 23 de cercetători, cu rezultate evidente în activitate (dintre granturile TE atribuite UAIC, prin competiție, de ANCSI/UEFISCDI în 2015, acest Departament a obținut circa un sfert)<sup>1</sup>. Rapoartele anuale ale acestui Departament (care prezintă atât „resursele” utilizate, cât și rezultatele științifice obținute) pot fi citite pe pagina de internet a UAIC.

---

<sup>1</sup> Toate informațiile incluse în această propunere, care susțin planul de administrare a UAIC pentru intervalul 2016-2020, pot fi aflate în documente oficiale accesibile relativ facil, via internet (documente ale Ministerului de resort, rapoarte CNFIS, rapoarte interne UAIC, legislație curentă, declarații de avere etc.).

## 1.2 De ce această candidatură?

În principal, din două motive. Mai întâi, pentru că experiența administrativă m-a convins că mediul în care UAIC se află este în rapidă schimbare, și că Universitatea ar trebui să răspundă cât mai prompt acestor schimbări. Unele sunt subtile, ascunse într-un paragraf de lege aparent inofensiv, altele sunt evidente. Desigur, cele mai evidente sunt cele reducibile la număr, fie că privesc populația școlară, finanțările, normele didactice, „punctajele”.

În al doilea rând, pentru că mandatul de patru ani al unui rector este de cele mai multe ori insuficient pentru a pregăti un răspuns la ceea ce se va întâmpla peste 10 sau 20 de ani. Acestea pot părea durate „lungi”, însă intențiile noastre, proiectele noastre se leagă tocmai de ele: un parcurs profesional, un plan de cercetare, un proiect didactic semnificativ nu pot fi „rezolvate” în 4 ani. Nu încerc să scriu despre ce va urma în următorii patru ani ca și cum în 2020 s-ar încheia totul, ci vă propun o strategie care ne-ar fi de folos în perspectiva anului 2030. Măsurile care vor fi indicate în acest program de administrare vizează următorii 4 ani, însă ele sunt gândite din perspectiva unei „durate lungi”. A proceda altfel înseamnă a uita că Universitatea noastră s-a născut la 1860, și că avem obligația de a-i da ceva din viața noastră pentru ca ea să trăiască mai departe.

Mobilul acestei candidaturi, aflat în subtext, este sentimentul de datorie față de instituție: vreme este să taci, să te retragi chiar, vreme este să vorbești. Ceea ce s-a întâmplat în ultimele săptămâni în Universitate îmi arată că datoria este, acum, să vorbim.

## 2.1 Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” astăzi

În ultimii ani, UAIC a trebuit să răspundă schimbărilor evidente de mediu (subfinanțare, scăderea numărului de studenți, prezența pe o „piață educațională” internaționalizată). Academic, suntem foarte bine plasați în clasamente naționale și regionale<sup>2</sup>, dacă ne gândim că resursele financiare acordate nouă sunt mai mici decât cele drenate spre universitățile bine conectate (administrativ și politic) la bugetul național. Pentru aceasta avem a mulțumi tuturor celor care au condus UAIC și tuturor celor care și-au făcut datoria față de instituție.

Există însă dificultăți financiare evidente la UAIC: veniturile au scăzut pentru mulți dintre salariați, iar Universitatea va trebui în următorii ani să închidă o linie de credit bancar (gradul de îndatorare a UAIC a fost, în 2014, de 13%, așa cum ne informează Raportul Rectorului prezentat în martie 2015). Există astfel o stare de tensiune, provocată de nemulțumirea multor colegi, iar această stare este potențată de lipsa de transparență instituțională: doar rectorul UAIC și-a publicat declarația de avere pe site-ul Universității, ceea ce face ca zvonurile despre veniturile fabuloase ale unor angajați să înflorească (celelalte universități din Consorțiul „Universitaria”<sup>3</sup> au pe site-ul propriu liste

---

<sup>2</sup> Desigur, pentru că avem mândria de a aparține unei comunități academice, ne-am dori să fim (primii, dacă se poate) în clasamente mondiale: cunoașterea semețește, dar orgoliul este primul păcat care i se iartă unui universitar. Având în vedere că, în mai multe clasamente internaționale, UAIC este plasată undeva între locurile 500-1200, iar numărul de instituții academice, pe plan mondial, este estimat la 20.000, cred că prezența UAIC în prima zecime a clasamentului mondial este onorantă. De altfel, rămâne de aflat domeniul (economic, social, politic, oricare altul) în care România se află în prima zecime – onorantă – a unui clasament internațional.

<sup>3</sup> Cum, de cele mai multe ori, contextul este determinant, cred că plasarea UAIC se poate face, natural, în Consorțiul „Universitaria”, care adună instituții academice prestigioase din România. Aparținând aceluiași mediu academic, cred că actul de comparare este legitim.

cu sute de declarații de avere/de interese ale angajaților). Cert este că simpla consultare a site-ului Agenției Naționale de Integritate, la secțiunea „Declarații de avere”, ne pune pe gânduri: în 2013 (an al „plafonărilor salariale”, după cum vă amintiți) veniturile unui decan – care nu a condus vreun proiect de cercetare, și nici nu este membru al Academiei Române – din UAIC sunt de două ori mai mari decât veniturile, din același an, ale Rectorului Universității din București. Nimeni nu poate contesta legalitatea acestor venituri; se poate chestiona însă oportunitatea lor, având în vedere situația UAIC.

Această lipsă de transparență este datorată și unei anumite inerții organizaționale: cum reprezentanții delegați de noi pentru a ne conduce își asumă – de cele mai multe ori – acest mandat ca un privilegiu personal, informația despre deciziile luate este foarte firavă. Există o percepție larg răspândită a funcției de reprezentare ca privilegiu personal (eventual indelebil): nu există o voce a celor reprezentați nici măcar în chestiunile importante discutate de către conducere (pe site-urile universităților din Consorțiul „Universitaria” avem până și Procesele-verbale ale unor ședințe de Senat). La fel, informația financiară esențială este greu de extras, în cazul entităților care compun UAIC: în unele cazuri ea poate fi aflată în diverse rapoarte, în altele nu (mai ales în cazul entităților administrative).

La UAIC avem iarăși o situație aparte, dacă este să ne raportăm la celelalte universități din Consorțiul „Universitaria”: personalul academic, didactic și de cercetare, este minoritar numeric în Universitate (854 angajați în didactic și cercetare *versus* 1028 angajați în didactic auxiliar și TESA, conform „Raportului asupra activității privind resursele umane în 2014”, ultimul disponibil în această speță pe site-ul UAIC). Desigur, o universitate cu tradiție are alte obligații instituționale decât Universitatea Transilvania din Brașov, spre exemplu (care în

martie 2015 număra 788 cadre didactice și de cercetare, dar numai 517 angajați în didactic auxiliar și TESA, numărul total al studenților fiind de circa 19.000). Totuși, această dominanță numerică iscă dificultăți, inclusiv de (auto)percepție a specificului instituției.

Structural, Universitatea nu s-a schimbat foarte mult în cea din urmă decadă. Au apărut în ultimii ani departamentele de cercetare disciplinare și interdisciplinare, s-au structurat școlile doctorale. În administrație, schimbările din organigramă nu par a fi dus la o ameliorare a activității: de multe ori relația cu departamentele administrative este deficitară, unii considerând că „minoritatea”, adică profesorii și cercetătorii, ar trebui să se supună majorității. Deși numărul de studenți (deci și finanțarea de bază) se diminuează, UAIC rămâne unul dintre cei mai importanți angajatori din Iași.

Cele amintite, dar și altele (inclusiv dificultățile de comunicare, „teritorializarea” instituției, chiar „privatizarea” acesteia), indică o dificultate generică: comunitatea academică pare a se recunoaște cu greu ca un tot, așa că „Omnes in uno” rămâne un deziderat instituțional. Desigur, multe dintre instituții au astfel de dificultăți, însă nu multe au constituția, istoria, vocația și perspectivele – pe termen mediu – ale unei universități din Est.

## 2.2 Unde vom fi peste 15 ani?

- 1) Dacă cineva, străin de Iași, ar urca Dealul Copoului la începutul anului universitar, nu ar ști spre ce se îndreaptă: în 2014, bulevardul Carol I era presărat cu anunțuri – infrastructura publicitară aparține Primăriei Municipiului Iași – care îmbiau trecătorul să participe la industria on-line a plăcerilor, iar în 2015 anunțurile publicitare vorbeau despre cât poți

câștiga atunci când te încredințezi jocurilor, jocurilor de noroc. În urmă cu 15 ani, aceste panouri publicitare amplasate în proximitatea clădirilor monument istoric nici măcar nu existau. Instanțieri ale acestei percepții, degradate și degradante, pot fi observate în multe locuri: un jurnal local oferă informație on-line despre educație, dar secțiunea dedicată acesteia este secventă rubricii „Sport”... Respectul pentru ideea de educație superioară și, în particular, pentru instituția noastră pare a se diminua, și este foarte probabil să se diminueze în continuare.

- 2) Este probabil ca peste 15 ani UAIC să fie la periferia estică a UE, într-o regiune cu economie subdezvoltată. Economie subdezvoltată, căci investițiile publice sau private sunt minore, raportate la cele din Vest, și nici măcar nu sunt pregătite (în Moldova nu avem încă vreo autostradă – cu excepția celor colorate convingător pe hârtie). Lipsesc un proiect asumat de dezvoltare a țării, dar și unul de dezvoltare/reindustrializare a regiunii, iar șansele de a le avea și a le pune în practică sunt minime: variile guvernări au indicat dezinteresul pentru această zonă (altfel, listele cu miniștrii guvernelor României ne dezvăluie același dezinteres: s-ar părea că nu mai „nasc și la Moldova oameni”). Așa că diferențele de dezvoltare/de oportunități/de venituri vor crește, față de regiunile privilegiate ale României, ceea ce va influența alegerea potențialilor studenți, esențială pentru orice instituție de învățământ superior.
- 3) Este probabil ca peste 15 ani chestiunea demografică – determinată inclusiv de circumstanțe economice – să fie chiar mai acută decât este astăzi. În 2015 au absolvit clasa a XII-a cca 170.000 de elevi. În același an, 2015, s-au înscris în clasa „zero” cca 170.000 elevi, în toată țara. Luând în considerare emigrația, rata abandonului școlar, procentajul



promovabilității la examenul de bacalaureat, motivația scăzută a învățării (reflectedă în apetitul diminuat pentru educație superioară), putem presupune că, peste 15 ani, vor exista cca 70.000 de bacalaureați. O parte din aceștia va prefera studiul în Vest. Rămâne de văzut câți vor alege UAIC. Notă: în 2008, UAIC avea circa 40.000 de studenți, iar în anul universitar precedent, 2014-2015, a avut circa 24.000 de studenți.

- 4) Atragerea studenților străini va fi în continuare dificilă pentru România (excepție vor face puține specializări, circumstanțial privilegiate). Nu poți fi competitiv cu universități care dispun de bugete semnificative pentru atragerea acestora, nu poți fi competitiv când nu poți oferi aceleași condiții financiare sau facilități. Presupunând că ar alege România, ar avea relativ puține motive să ajungă la Iași: granița de Est este mai puțin atractivă decât zonele mai bine dezvoltate economic, cu o infrastructură cultural-educațională mai bună. Cred că alte soluții, deja experimentate de o universitate seculară din România, sunt nepotrivite mediului academic: a livra diplome de doctor în științe la domiciliu, în străinătate, indică mai degrabă o criză de vocație a universității. Nici măcar internaționalizarea care ia chipul schimburilor universitare finanțate european (tip ERASMUS) nu este de mare ajutor: suntem vizitați de mulți studenți străini, însă acest lucru nu reușește să convingă de oportunitatea opțiunii UAIC în planurile de studii ale acestora. În condițiile în care UAIC are, în 2016, cu 40% mai puțini studenți decât în 2008, nu am reușit încă să organizăm o grupă/serie de studiu (nivel licență) alcătuită din studenți străini: este greu de spus când se va întâmpla aceasta.

5) Finanțarea din bugetul național a învățământului superior și a cercetării – sursa principală a veniturilor universităților publice din România, în condițiile în care finanțările private sunt tradițional firave, determinate economic și de atitudinea față de educația înaltă – se va diminua (unul dintre pretexte va fi tocmai scăderea demografică). Aceasta este tendința evidentă în ultimii ani, și nimic nu anunță o schimbare a acestei opțiuni: guvernările au avut, în ultimii 8 ani aceeași orientare strategică, de subfinanțare (execuțiile bugetare din 2009 până în 2015 stau dovadă). În vara anului 2015 Parlamentul României a decis ca învățământul privat preuniversitar să primească de la bugetul de stat finanțare de bază, plătită începând cu 15 septembrie 2015. Este de așteptat ca învățământul superior privat să solicite egalitate de tratament, ceea ce va face ca finanțarea publică, deja diminuată, să meargă spre mai mulți beneficiari.

### 3.1 Ce este de făcut?

A crede că, peste 15 sau 20 de ani, UAIC (sau universitatea românească, generic) va arăta la fel cum arată acum îmi pare a fi o gravă iluzie. Mai întâi, pentru că ar demobiliza orice încercare de schimbare, de adaptare la ceea ce va veni. Apoi, pentru că ar indica o miopie intelectuală necaracteristică mediului academic: a crede că, în 2030, UAIC va avea în continuare 2000 de angajați, cu o majoritate administrativă, care să ofere servicii celor 8.000 de (prezumtivi) studenți înseamnă să nu observi că nu mai suntem în anii 2000, când UAIC avea 40.000 studenți.

Să presupunem însă (având beneficiul dubiului) că nimic din ceea ce s-a scris în secțiunea anterioară nu s-ar adevăra: respectul general pentru educația superioară ar crește în următorul interval, economia regională s-ar revigora, și demografic am constata un reviriment, studenții străini ar ajunge în număr relativ mare la Iași, la UAIC, iar bugetul învățământului superior/cercetării ar crește semnificativ. Să presupunem că toate acestea s-ar întâmpla (sau măcar unele dintre ele). Cum ar trebui procedat astfel încât un program de administrare universitară să acopere cât mai multe dintre variantele (argumentabile astăzi) de viitor? Cred că ar trebui să procedăm prudent, pornind de la ceea ce este optim, aplicabil celor mai multe dintre situațiile ipotetice, și totodată realizabil prin propriile puteri. Nu putem influența factorii amintiți în secțiunea 2.2 (decât minimal, eventual), așa că nu ne rămâne decât să ne pregătim noi, ca universitate, pentru ceea ce va urma. Dacă vom fi pregătiți, asumându-ne câteva scopuri clare, care vor optimiza activitatea noastră, atunci nici o variantă de viitor nu ar trebui să ne preocupe prea mult: prevederea ne iartă de griji.

Un rector, singur, nu poate schimba o universitate. Ceea ce poate schimba o universitate este efortul comun. Pentru a oferi condițiile necesare unui efort comun, ar trebui să se întâmple, minimal, câteva lucruri care să reflecte valorile universității și care să ducă la afirmarea unui *ethos* comunitar. Lucruri potențial declanșatoare de schimbări pozitive, în acord cu mediul în care ne desfășurăm activitatea. Voi indica șapte măsuri pe care le consider necesare: ele vizează, din perspectiva unor valori/exigențe generice, sectoare întregi din ceea ce numim Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” din Iași, și sunt gândite pentru a consolida sentimentul de apartenență la „universitas”.

1) Mai multă transparență: pe site-ul UAIC ar trebui să se afle mai multe documente. Și nu ca simplu exercițiu administrativ, ci ca semn al deschiderii: declarațiile de avere și de interese ar da posibilitatea de a-i cunoaște – și sub acest aspect – pe cei care ne conduc vremelnic. Cunoscându-i mai bine, am putea comunica mai bine, eliminând multe dintre rumorile care mistuie Universitatea. Dacă voi fi ales rector, la finalul primului an de mandat vor fi publicate pe site-ul UAIC toate declarațiile de avere/interese ale celor care conduc instituția. Cei care vor refuza aceasta vor fi rugați să demisioneze: nu poți să-i conduci pe cei care nu te cunosc.

În afara acestor declarații, ar fi util (pentru a diminua iarăși nivelul îngrijorător al dezinformării) ca fiecare entitate a UAIC, academică/de cercetare/administrativă, să publice anual, pe pagina proprie de internet, dar și pe pagina principală a UAIC, un „Raport de activitate” care să prezinte și un bilanț financiar (venituri/cheltuieli).

2) Mai multă echitate: universitatea, ca loc esențial al cunoașterii, ar trebui să rămână un loc academic, sub toate aspectele. Dacă voi fi ales rector, va fi regândită politica de personal, astfel încât, în doi ani de la începerea mandatului, numărul de angajați din didactic-auxiliar și non-didactic să nu îl depășească pe cel al angajaților din didactic/cercetare, creionând totodată și o politică echilibrată de personal (inclusiv prin generalizarea angajării pe termen determinat pentru pozițiile debutante: ceea ce se aplică deja în privința posturilor didactice și de cercetare merită a fi asumat în Universitate ca întreg). Aceasta va oferi instituției o mai mare funcționalitate și eficiență. Pentru a pune în practică această decizie, este necesară restructurarea radicală a Direcției Generale Administrative, căreia trebuie să îi mulțumim pentru efortul de până în prezent.

Desigur, pentru că vorbim despre echitate în această speță, este injust ca personalul didactic-auxiliar și non-didactic să nu aibă nimic de spus în privința alegerii rectorului. Dacă voi avea acordul dumneavoastră, voi propune Ministerului responsabil ca, în viitoarea lege dedicată domeniului, această categorie de personal să aibă o voce în alegerea rectorului instituției.

3) Mai multă participare: colegii care sunt aleși să conducă vremelnic Universitatea, indiferent de nivel, ar trebui să se supună impulsului de a dezbate inițiativele „legislative” sau „executive” în adunări generale ale cadrelor didactice, la nivel departamental sau de facultate, ori de a-și consulta colegii, informându-i din vreme despre aceste „inițiative” și acordând un răstimp rezonabil pentru consultare publică. Adunările generale sunt cu atât mai recomandabile cu cât tema dezbătută este mai importantă. Referendumul universitar (cu valoare consultativă) este un alt instrument care dă posibilitatea fiecărui cadru didactic/cercetător să se pronunțe în chestiuni care privesc întreaga comunitate. Voi consulta, prin referendum universitar, colegii din UAIC atunci când decizii importante vor trebui luate, decizii care ne privesc pe toți, sau atunci când opinia întregii comunități academice trebuie ascultată. Vă propun peste doi ani un astfel de referendum: tema supusă votului dumneavoastră va fi înfățișată la punctul următor.

4) Mai multă eficiență: odată cu regândirea ponderii și structurii personalului non-didactic și didactic auxiliar, va trebui să discutăm (și să decidem prin vot, în cadrul unui referendum universitar) dacă actuala structură academică (facultăți care acoperă domenii științifice) va fi păstrată sau nu. Propunerea mea este să renunțăm la structurarea pe „orizontală” (*i.e.* pe domenii de studii) în favoarea celei pe „verticală”: licență, masterat, doctorat, post-doctorat. În acest proiect, pentru a nu multiplica structurile și funcțiile (ceea ce aproape că sufocă orice

încercare de schimbare, de adaptare la mediu), propunerea mea este să reunim personalul didactic actual în patru „mega-facultăți” (dedicate științelor exacte/aplicate, științelor economice, celor sociale, respectiv disciplinelor umaniste), creând în interiorul fiecărei „mega-facultăți” structuri care să corespundă nivelurilor predoctoral (licență, masterat) și (post)doctoral (doctorat, postdoctorat). Această structură ar distribui mai bine – valorificând talentul fiecăruia – vocațiile colegilor din Facultăți (dominanță „didactică” a ciclului pre-doctoral, dominanță „cercetare” a ciclului doctoral), ar pune mai bine în valoare statutul de Universitate cu un număr impresionant de conducători de doctorat (UAIC are cel mai mare număr de conducători de doctorat din această regiune istorică) și ar fi similară cu structura instituțională prezentă în multe universități eficiente, occidentale. Înaintea referendumului universitar care va decide în privința organizării academice va exista o largă consultare a corpului didactic al UAIC, pentru a propune votului dumneavoastră cea mai bună variantă de reorganizare academică.

5) Mai multă vizibilitate: corpul de cercetători angajați din UAIC, acum distribuit în foarte multe entități, ar putea fi mai eficient prin configurarea unui Institut de cercetări al UAIC, cu două departamente (științe exacte și aplicate/științe socio-economice și umaniste), care să optimizeze activitatea în domeniu, să acopere toate domeniile științifice și să poată obține mai facil finanțare instituțională. Un Institut de cercetări al UAIC ar fi un candidat cu reale șanse la obținerea finanțării instituționale în ciclul actual de evaluare a entităților de cercetare autohtone, care se va încheia în decembrie 2017. Odată constituit, Institutul ar putea utiliza mai bine infrastructura de cercetare din UAIC, constituind – pe termen mediu – o proprie școală doctorală interdisciplinară. Institutul ar putea oferi un sprijin semnificativ corpului didactic al UAIC, acolo unde expertiza proprie se va impune.

6) Mai multă implicare: desigur, fiecare membru al comunității academice este dator să se implice în chestiunile comune, obștești. Mă gândesc aici în special la studenții UAIC, care pot optimiza – cu energia și avântul specifice – funcționarea UAIC. Iar aceasta se poate face, cel mai simplu, când relația studentului cu entitățile UAIC (didactice, administrative sau de cercetare) este eficientă. Intenționez să utilizez un sistem de evaluare a serviciilor oferite studenților de angajații universității (secretariate, entități administrative: evaluări ale cadrelor didactice se fac deja) care să fructifice opinia fiecărui student. Acesta ar putea fi gândit, minimal, ca un document tipizat, în care să poată fi exprimată opinia acestora: documentul ar fi completat și introdus într-o urnă aflată la ieșirea din secretariat/birou. Oficializarea unor astfel de proceduri este esențială pentru a avea o mai bună relație între studenți și angajații universității. Apoi, Rectoratul este dator să, prin discuții cu asociațiile studențești din UAIC, să găsească cele mai bune soluții în chestiuni practice: sprijin acordat asociațiilor studențești, programe de asistență a studenților cu nevoi speciale, ajutor dat inițiativelor care fructifică potențialul intelectual și academic al studențimii. În fine, ar trebui încurajată – ca politică generală în Universitate – prezența doctoranzilor în sălile de seminarii: ar exista astfel o încurajare a tinerilor colegi, dintre care UAIC și-ar putea selecta apoi cadrele didactice, dar și o mai bună distribuție a sarcinilor în corpul didactic al Universității.

7) Mai multă solidaritate: suntem cu toții membri ai comunității academice a UAIC, însă adesea părem să uităm că UAIC există și pentru faptul că foarte mulți colegi, înaintea noastră, au slujit instituția. Chiar dacă acești colegi nu au contract de muncă în vigoare cu UAIC, ei fac parte din comunitatea academică. De cele mai multe ori, respectul și grija arătate profesorilor noștri sunt simbolice. Cred că recunoștința noastră ar trebui să se manifeste și în alte

moduri: în Atena antică Pritaneul era locul în care cetatea își onora personalitățile. Mă întreb de ce nu am putea proceda la fel într-o universitate modernă, datorate ideii străvechi de „universitate”. Un serviciu dedicat, care să ofere sprijin celor care și-au dedicat viața UAIC, este un minim gest pe care un Rectorat l-ar putea face; Fundația Alumni ar putea mijloci legătura între cei care au absolvit studiile la UAIC și cei care le-au fost îndrumători, convertind sentimentul natural de recunoștință în acțiune.

Cele șapte direcții de acțiune sunt gândite ca având potențialul de a reface coeziunea comunității academice a UAIC. Din această perspectivă, sunt măsuri pe care le consider esențiale pentru a reconstrui un spirit comunitar, măsuri inevitabile dacă ne propunem solidarizarea celor care – astăzi – suntem UAIC.

Aceste măsuri vor fi însoțite de politici sectoriale, dintre care cele mai importante vor fi descrise în secțiunea secventă.

### 3.2 Alte măsuri

Rândurile care urmează descriu câteva direcții de acțiune pentru intervalul 2016-2020, în acord cu cele menționate în secțiunea precedentă. Ele ar trebui înțelese în strictă complementaritate cu documentele care guvernează viața unei universități din România: legislație generală, cea particulară lumii academice, cea internă UAIC. Dincolo de obligația legală de a respecta aceste reglementări, ele ne oferă posibilitatea de a funcționa eficient, reunind interese diverse (uneori divergente) în vederea binelui comun.



Mai întâi, pentru o bună desfășurare a activității în UAIC, este necesară eficiența funcționare a tuturor instanțelor academice și administrative prevăzute de Carta Universitară. Senatul Universității, organismul cu atribuții „legislative”, va fi considerat un partener esențial: cele amintite în secțiunea anterioară nu se pot realiza fără o eficientă conlucrare între Senat și Rectorat. Pentru că se poate crea impresia că deciziile luate în UAIC sunt insuficient fundamentate legal, o atenție particulară se va da discutării aspectelor de legalitate și oportunitate a deciziilor luate în Universitate.

Educațional, este oportună explorarea altor posibilități de furnizare a serviciilor oferite de Universitate (dedicate unui public mai larg – LLL, cu ajutorul instrumentarului modern existent deja în UAIC). Efortul de internaționalizare a UAIC ar putea fi îndreptat spre spații cu potențial, din perspectiva Universității noastre: Europa de Est, Asia Centrală, Orientul Apropiat, Africa, America Latină.

Politica salarială va ține cont de contribuția fiecăruia la performanța instituției. Având în vedere că ecartul dintre cel mai mare venit și cel mai mic venit dintr-o entitate a UAIC poate fi impresionant (rămânând la exemplul dat mai înainte, venitul UAIC al unui decan, în 2013, a fost de 20 de ori mai mare decât venitul unui cadru didactic/cercetător debutant), va fi urmat principiul moderației. Colegii mai tineri, debutanți, au venituri salariale (aproape) ne semnificative în multe dintre departamentele UAIC. În parte, această situație se datorează mentalității, legislației naționale, care nu încurajează independența financiară a tinerilor angajați și care nu oferă posibilitatea mobilității academice. Chiar și în aceste condiții, îmi propun ca ecartul dintre cel mai mare venit și cel mai mic venit din UAIC să scadă considerabil (raportul 1/20 este cu totul nepotrivit pentru o instituție academică) printr-o mai bună

administrare a oportunităților de finanțare complementară, cu respectarea strictă a legislației în vigoare. Pentru ca acest scop să fie transparent atins, pe pagina de internet a fiecărei facultăți și a fiecărei entități administrative, se va publica, anual și anonimizat, lista veniturilor angajaților (veniturile ca titular de contract individual de muncă, veniturile din contracte de cercetare, veniturile din alte contracte derulate prin UAIC).

Financiar, ținând cont de gradul de îndatorare al instituției, o strategie prudentă a UAIC este recomandabilă, într-un context incert. Închiderea liniei de credit bancar este o prioritate, după cum prioritară este și reevaluarea angajării de fonduri ale Universității în proiecte cu risc financiar pentru Universitate (cum sunt cele implicate de contractele POCU, POC, POIM, POR, din fonduri europene și cofinanțate de UAIC: este oricând posibilă sancționarea UAIC din pricina unor nereguli asumate generic de Guvernul României – lucru care s-a și întâmplat). Totodată, pentru a fundamenta deciziile de solicitare a altor fonduri din programele de finanțare amintite, se va face o evaluare a investițiilor similare făcute de UAIC în ultimii 10 ani. Aceasta pentru că, în fapt, cofinanțarea plătită de UAIC a însemnat milioane de euro: este de văzut profitul academic adus de acestea. Așadar, nu aș dori ca beneficiile acestor proiecte să fie doar financiare, personale sau de grup – cca 250 de colegi din UAIC au fost implicați în administrarea acestora –, iar eventuala pagubă, datorată de multe ori erorilor făcute în afara UAIC, să fie plătită de fiecare dintre noi, din bugetul Universității, complicând suplimentar situația financiară a instituției. Pentru a evita unele riscuri financiare și administrative, persoanele alese sau numite în conducerea UAIC nu vor participa la proiectele finanțate din fonduri europene și cofinanțate de UAIC: nu mi-aș dori să ajungem în situația, neverosimilă, ca vreun coleg să participe la vreo 10 astfel de proiecte (s-a întâmplat deja, într-o universitate foarte prestigioasă din România).

Va fi încurajată participarea colegilor din UAIC la competițiile naționale și internaționale destinate cercetării. Pentru aceasta, procedurile interne (inclusiv cele de achiziții) vor trebui simplificate, cu respectarea strictă a legislației curente. Acolo unde există impedimente legale, vom persuadea autoritățile în vederea schimbării cadrului legislativ. Aceste finanțări au avantajul de a fi compatibile cu statutul UAIC, acela de Universitate care practică intensiv cercetarea, de a fi contractate direct cu autoritățile europene (fără a suferi, așadar, de pe urma impredictibilității administrației autohtone) și de a nu presupune – în imensa lor majoritate – cofinanțare adusă de UAIC. Există deja un proiect de cercetare european câștigat (tip Twinning) în care UAIC este instituție coordonatoare, ceea ce arată că există potențial.

Pentru a avea o imagine cât mai bună despre situația financiară, consider că exercițiul auditului financiar independent, extern, este foarte util. Recomandările Curții de Conturi, pe lângă fireasca lor urmare, ar trebui completate de o expertiză externă, aplicată bianual.

Politica de personal va ține cont de exigența reechilibrării ponderii personalului, de nevoia de a optimiza activitatea UAIC. În condițiile salariale din România, este greu să motivezi financiar un colectiv de elită. Cadrele didactice ale UAIC au cunoscut în ultimii ani, odată cu scăderile salariale, o mărire a obligațiilor profesionale (ore de curs, ore de seminar). Pentru a optimiza activitatea UAIC, cred că asumarea actului didactic (seminarii) de către (post)doctoranzii instituției va fi util tuturor: tinerii colegi și-ar putea demonstra calitățile didactice în practica seminariilor, iar cadrele didactice titulare și-ar putea elabora cursurile universitare, dedicându-se activității de cercetare. Reorganizarea personalului didactic-auxiliar și non-didactic va fi necesară, așa cum s-a amintit, urmărindu-se eficientizarea actului administrativ.

Entitățile didactice preuniversitare, culturale, auxiliar-didactice sau auxiliare cercetării (Grădinița, Școala, Editura, Grădina Botanică, Muzeul, stațiunile de cercetare etc.) ale UAIC au un rol important, activitatea acestora va trebui sprijinită de Rectorat. Acolo unde este necesar, activitatea va fi optimizată, pentru ca întreaga comunitate să poată profita de existența acestora.

Colaborarea cu Sindicatul prezent în UAIC va continua: multe pot fi lămurite și puse în practică mai facil prin dialog cu acest partener social.

Pe plan academic local, consider că reluarea discuțiilor despre reunirea universităților ieșene într-o singură instituție este prioritară. În unire stă puterea, așa cum se poate observa mai pretutindeni: o singură instituție ieșeană de învățământ superior ar putea administra mai bine didactica și cercetarea academice, fluctuațiile finanțării publice, preferințele fluctuante ale candidaților la studii academice. În plus, o unică universitate ieșeană ar putea aspira – în mod rațional – la includerea în clasamente universitare prestigioase, mondiale, acolo unde universitățile înseamnă mii de cadre didactice și cercetători, precum și bugete de sute de milioane de euro.

UAIC va continua să facă parte din rețele universitare prestigioase, naționale și internaționale. Această apartenență a fost și este utilă Universității noastre, din multiple perspective. Parteneriatul cu Universitatea de Stat din Moldova și Universitatea din Cernăuți (Ucraina) va trebui întărit.

Autoritățile publice locale și regionale vor avea în UAIC un pol de expertiză, de altfel necesar pentru orice întreprindere intelectuală, orice strategie de dezvoltare.

În relația cu Guvernul României, prioritară va fi solicitarea unei finanțări publice cât mai bune, în raport de eficiența demonstrată: când bugetul educației/cercetării este foarte mic, are noimă să investim acolo unde există eficiență (rezultate raportate la resurse alocate). Aceasta va fi solicitarea UAIC adresată Guvernului României, în condițiile în care finanțarea din fonduri publice a învățământului superior a fost sensibil diminuată în ultima perioadă. Pe de altă parte, este salutară introducerea criteriilor „sociale” (indicatori „regionali” și de „echitate socială”) între factorii care determină finanțarea suplimentară a universităților publice din România. Însă, în condițiile în care acești indicatori trimit mai degrabă la problematica regională/socială, dar și în condițiile subfinanțării educației superioare, consider că finanțarea exprimată de acești indicatori ar trebui făcută din bugetul altor autorități (locale sau centrale: primării, consilii județene, ministere), responsabile cu dezvoltarea regională și cu rezolvarea problemelor sociale. În acest fel, educația superioară ar avea un buget dedicat scopurilor sale, iar chestiunile regionale/sociale ar primi atenție din partea factorilor administrativi dedicați. Așa cum învățământul superior nu primește vreo bugetare din partea altor ministere sau autorități regionale/locale la capitelele „cercetare” sau „educație”, tot astfel chestiunile sociale și regionale ar trebui tratate (inclusiv financiar) de către alte ministere sau autorități competente, regionale sau locale: universitatea este local cunoașterii, nu instituție de protecție socială, iar ministerul de resort se numește „al educației”, și nu „al protecției sociale”. Atunci când Legea Educației Naționale va fi respectată, iar bugetul educației și al cercetării va fi cel legal stabilit, va fi normal să discutăm despre modelele de bugetare utilizate de alte țări, avansate în cele două domenii; până atunci însă, ar trebui evitată confuzia (bugetată) între educație universitară și protecție socială.

Totodată, UAIC va solicita ministerului de resort ca inițiativele legislative, modificările actelor normative să se facă după consultarea celor interesați, din perspectiva interesului statului român de a putea forma, cu propriile resurse, o elită intelectuală.

Caracterul „mozaicat” al prezentei secțiuni este dat, în principiu, de imposibilitatea de a cuprinde într-un gen tot ceea ce este considerat util, din perspectiva unei propuneri ca cea de față. Desigur, sunt multe alte obiective prioritare și acțiuni utile UAIC: din păcate, într-un astfel de document – fatalmente limitat – nu poți scrie pe larg și despre exigența eficientizării activității Fundației Alumni a UAIC, și despre necesitatea consolidării corpului L al UAIC, și despre finanțarea extensiei corpului B, și despre situația parcărilor proxime UAIC, și despre utilizarea mai eficientă a spațiilor verzi (neconstruite) aflate în interiorul corpului A, și despre reabilitarea căminelor studentești, și despre imperativul civilității – sub toate aspectele – în spațiile academice. Ceea ce nu înseamnă că aceste lucruri nu vor preocupa: cum șirul acțiunilor care vizează individualele tinde spre infinit, este necesar să ne oprim.

#### 4. Epilog

Această propunere adresată comunității UAIC are nevoie, pentru a fi pusă în practică, de votul dumneavoastră. Cuvântul „vot” poate înșela: am putea crede că, aflându-ne într-o competiție electorală, am pășit în câmpul politicii, cu tot ceea ce înseamnă ea (alianțe, strategii electorale, campanii de presă). Totul aplicat unui electorat academic, universitar. Totuși, pentru că ne aflăm într-o instituție academică și nu într-un proces politic, votul dumneavoastră are o altă semnificație, cred: aceea de a alege cea mai bună propunere, dintre cele prezentate, în spirit colegial. Toți candidații înțeleg acest lucru, și conduita lor

dă mărturie: candidatura este ceea ce putem noi oferi comunității academice, pentru binele comun.

Desigur, se poate proceda electoral, în sens degradat politic, și se pot câștiga astfel alegeri universitare: experiența ne demonstrează acest lucru. „Rețeaua” poate pune un grup de interese apartinice, financiare sau de altă natură, lângă structuri de partid existente subteran în orice universitate, poate alătura acestora un lot de pasionați ai puterii, existent în orice instituție. Se poate crea impresia că alegerile sunt deja câștigate; se poate persuadea (în particular, niciodată în public) că fiecare elector va obține ceea ce își dorește cel mai mult, că „jocurile sunt făcute”. Cei care dețin funcții (în urma Legii 1/2011, numărul de funcții și poziții de reprezentare a crescut vertiginos în universități) pot fi convinși că un vot dedicat le va păstra influența, puterea: „încă o dată” este, de fiecare dată, ultima dorință. Cei care nu dețin funcții pot fi persuadeați că același vot le-ar putea oferi „o funcție”. Sau măcar ceva: viitorul este foarte generos, pentru cei care promit. Campanii de presă se pot adăuga acestui concert, prin informare sau dezinformare, transformând o chestiune internă a universității în spectacol public. Iar cei care planifică aceste campanii denunță apoi, tot în presă, imixtiunea presei într-un act pur academic, cum este cel al alegerilor interne: s-a întâmplat și aceasta. Mai nou, apar site-uri (cu titulatura inspirată, „democrație-și-dreptate-în-universitatea-mea.com”) care nu precupețesc nici un efort în a metamorfoza spațiul academic într-un loc al puterii populare obținute prin alegeri.

M-am decis să candidez pentru că propunerea mea este adresată fiecăruia dintre dumneavoastră, spre binele comun. Nu sunt interesat de „rețelele” care aduc succesul – și care apoi solicită recompensă, plătită de fiecare dintre noi –,

nu am propus nimănui, la schimb, funcții sau onoruri. Mi s-ar părea bizar ca în alegerile pentru funcția de rector să facem ceea ce cu toții public blamăm.

Dacă voi fi ales rector, nu voi numi în funcții de conducere (ca prorectori, decani, directori etc.) persoane care au exercitat deja două mandate, chiar dacă legea ar permite acest lucru, iar meritele administrative ar fi eminente: după opt ani de exercitare a unei funcții, mi se pare nepotrivit să continui să fii, în aceeași funcție, pentru alți patru ani, ori opt ani, ori doisprezece ani, într-o țară în care abia ne vindecăm de accesele de „puterită”. Decidenții UAIC de astăzi își exercită mandatele pentru că alți colegi, care au decis pentru Universitate înaintea lor, s-au retras, în urmă cu patru, opt, doisprezece ani: dacă nu s-ar fi retras, astăzi UAIC ar fi fost condusă de aceeași echipă. De altfel, am credința că există în Universitate foarte mulți colegi capabili să exercite eficient un mandat de conducere. Desigur, pot exista și alte opinii, alte opțiuni, poate exista credința – declarată public ori tăinuită – că numai continuitatea ne poate salva: dacă până aici programul meu de administrare academică v-a convins, iar acest paragraf vă dezamăgește, mă tem că singura soluție este votul dat unei alte candidaturi rectorale.

Există mari așteptări din partea membrilor comunității academice: răspunzând acestora, declar că nu voi selecta, pentru vreo poziție de conducere academică/administrativă, persoane condamnate penal, persoane care au fost declarate de către organele competente ale statului român „colaborator al poliției politice comuniste” ori „colaborator al Securității ca poliție politică”, persoane care au primit sancțiuni (rămase irevocabile) din partea Comisiei de Etică. Nu putem edifica un *ethos* academic pe infracțiuni, delațiuni, abateri de la reguli.



În final – dar nu în cele din urmă – mi-aș dori ca în viitoarea conducere a UAIC să se regăsească mai multe colege. Mediul academic de pretutindeni este mai degrabă mefient atunci când se încredințează unor doamne, și nu unor domni. Nu mi-aș dori ca „politica cotelor” să ne ghideze, ci observația onestă că, în alegerile noastre, tindem să nu luăm în seamă suficient vocația administrativă a unor colege din UAIC. Sper ca, indiferent de rezultatul alegerilor pentru funcția de rector, prezența colegelor noastre în structurile de conducere ale UAIC să se amplifice, iar aceasta va sluji binelui comun.

25 ianuarie 2016

Conf. univ. dr. Adrian Muraru

#### Addendum

Sunt sigur că există sugestii care ar putea ameliora sau nuanța cele propuse dumneavoastră. Iar aceste sugestii nu pot veni decât prin comunicare directă, cu fiecare dintre dumneavoastră. Având în vedere timpul limitat rezervat comunicării, cel dintre oficializarea candidaturilor la funcția de rector și votul efectiv, mi-aș dori să ne putem întâlni, dacă Biroul electoral al Universității va oferi sprijin prin alocarea unui spațiu pentru desfășurarea întâlnirii. Pentru a decide în privința zilei (știu că este imposibil să ne armonizăm programul, având în vedere orarul fiecăruia), vă rog să-mi scrieți, pe adresa muraru@uaic.ro sau pe adresa ad.muraru.uaic@gmail.com, pentru a putea stabili, prin majoritatea opțiunilor dumneavoastră, ziua/ora cea mai potrivită pentru întâlnire. Totodată, m-aș bucura să-mi scrieți – folosind adresele de mai sus – opinia dumneavoastră despre cele propuse în acest plan de activitate: participarea fiecăruia este esențială pentru ca UAIC să continue să fie un corp viu.