

PROIECT DE MANAGEMENT

**PENTRU CANDIDATURA LA FUNCȚIA DE
RECTOR AL UNIVERSITĂȚII „ALEXANDRU
IOAN CUZA” DIN IAȘI**

2016-2020

PROF. UNIV. DR. CODRIN LIVIU CUȚITARU

UNIVERSITATEA – O SOCIETATE DESCHISĂ

„Scientia quae est remota a iustitia calliditas potius quam sapientia est appellanda.” (Cicero – *De officiis*)

„Orice știință, dacă e separată de justiție și de celelalte virtuți, apare ca o viclenie și nu ca o înțelepciune.” (Cicero – *Despre îndatoriri*)

I.Motivația candidaturii și a conceptului managerial

Trebuie să încep acest „proiect de management” cu o mărturisire, poate, nu întrutotul avantajoasă. Am intrat în administrația academică abia la maturitate, în 2009, când aveam 41 de ani, deși sugestii și oferte în acest sens mi se făcuseră mult mai devreme. S-a întâmplat astfel, întrucât, la debutul meu în postura de cadru didactic universitar, imediat după terminarea Facultății de Filologie (în 1991), direcțiile prioritare ale existenței proprii s-au legat de formarea intelectuală. Pot spune, amintindu-mi o remarcă a regretatului profesor Grigore Vereș (al cărui asistent am avut onoarea să fiu), că m-am lăsat, de la început, „absorbit complet de studiu, lectură și scris, uitând de celelalte lucruri din jurul meu.” La vremea respectivă, observația m-a încântat, bănuind că mi se aprecia, prin intermediul ei, devotamentul necondiționat. Cu timpul însă, am realizat că se strecurase acolo și o subtilă nuanță critică, o reflecție pedagogică ramificată exponențial în timp.

„Revelația” s-a produs tardiv, abia în 2005 (la opt ani după dispariția profesorului!), nu întâmplător totuși, în momentul în care devenisem deja, la 37 de ani, **profesor universitar** „plin”. Am realizat, dincolo de euforia clipei, că investisem enorm, intelectual vorbind, în mine însumi și mai nimic în instituția care-mi dăruise, practic, totul, încă din studenție, cerându-mi foarte puțin în schimb – Universitatea „Alexandru Ioan Cuza”. Totodată, mi-am dat seama că o concentrare obsesională pe realizările profesionale personale, dincolo de fundamentul intențional nobil, are în sine și o mare doză de egoism, de preocupare autoscopică

excesivă. Vin împrejurări în viață când suntem nevoiți să acceptăm inadecvarea ideii de dezvoltare unilaterală. Nu există, în fond, construcții strict individuale, orice edificiu (oricât de personalizat în derularea lui istorică) revelându-se ca parte dintr-un întreg și fiind, la scară mare, opera unei colectivități.

Prilejul „epifaniei” a coincis cu un acut sentiment de datorie, de întoarcere a binelui primit către comunitatea căreia îi aparțineam. În contextul acestei concluzii mai curînd etice decât sociale, s-a petrecut intrarea mea în administrație, mai întîi ca Director al Școlii Doctorale de Studii Filologice (2009-2012), apoi ca Decan al Facultății de Litere (2012-2016). A fost o intrare întemeiată pe un principiu managerial de care nu mă voi despărți niciodată și în a cărui valabilitate cred cu tărie: ***Universitatea (Facultatea/Școala) ca Societate Deschisă***. Sub această idee mi-am desfășurat mandatele administrative de până acum, încercând să atenuez și, atunci când s-a putut, chiar să îndrept tendința de „închidere” a unui spațiu definit, paradoxal, de însuși conținutul lui semantic, prin „deschidere”. *Universitas* exclude, în latină, unidirecționalitatea și, ca atare, „închiderea”, implicând o filozofie a totalității (a ansamblului, a grupului) ce „se deschide” spre alteritate.

Unii ar putea observa că, dimpotrivă, *Universitatea*, ca expresie a performanței, reprezintă, inevitabil, prin natura ei sofisticată, ***un cerc închis***, care nu se „deschide” decât în anumite condiții și doar unui număr limitat de inițiați. Mai mult, conceptul de „societate deschisă” poate fi suspectat de un liberalism excesiv, pernicios în dinamica existenței academice. În general, se știe, cele mai bune Universități din lume dezvăluie un profil conservator, unde ideologiile favorite se arată mai puțin liberale. Așadar, care este sensul unei ***societăți deschise*** în viața academică? Ne situează ea „la dreapta” ori „la stînga” efortului paideic? Tuturor întrebărilor le-aș răspunde, ferm, că ***educația nu este nici de stînga, nici de dreapta***. Ea presupune, într-adevăr, ***recunoașterea, promovarea și diseminarea valorii*** (ceea ce angajează, obligatoriu, ***factorul concurențial, competiția, elitismul***), dar materializează aceste lucruri numai în baza ***egalității de șanse***.

Aici avem definiția principală a noțiunii de *Universitate ca Societate Deschisă*: încurajarea performanței în mod nediscriminatoriu, suprapunerea, în manieră superioară, a „conservatorismului” axiologic cu „liberalismul” operațional. Aceasta e, în realitate, lecția istorică pe care ne-o furnizează marile Universități ale Apusului, dar și vechile Școli și Academii ale Răsăritului. Formarea individului constituie mereu un melanj între rigoarea efortului intelectual și flexibilitatea mișcării socio-economice. Aparenta contradicție – a coexistenței contrariilor („stângism”/„dreptism”) –, o specificitate a confruntării politice, nu are cum fi invocată, în consecință, în zona educațională. Politica separă și uniformizează, învățământul unește și, ulterior, diversifică. Paradoxurile celei dintâi sunt, de regulă, atuurile celui din urmă. Estimările uneia nu interacționează cu mecanismele celuilalt. *Este și rațiunea pentru care politicul nu trebuie să interfereze vreodată cu Universitatea.*

În linia argumentației de mai sus, am optat pentru tipul neconvențional de discurs „managerial”, cel pe care îl aveți astăzi în față. Un romantic britanic (William Wordsworth) spunea undeva, în tentativa sa de a-și descrie profesia cât mai simplu și cât mai convingător, că „un poet este un om care le vorbește oamenilor” („a poet is a man speaking to men”). Extrapolând, însă păstrând totodată proporțiile, aș zice că o persoană dispusă să-și asume riscul de a fi în vârful unei structuri umane la un moment dat (*manager*, în terminologia contemporană) trebuie (să încerce măcar) să fie „un om care le vorbește oamenilor”. Nu mă pot ascunde în jargonul administrativ, prefer oricând discuția onestă, lipsită de formalismul abstractizărilor noționale. Cred că e mai bine să pierzi „pe mâna” unei idei expuse cu claritate decât să câștigi „în virtutea” unei impenetrabile ambiguități discursive. E concluzia experienței mele de viață și nu neapărat a unei cariere filologice.

Prin urmare, am convingerea că actuala competiție rectorală reprezintă o confruntare de idei, de premise administrative, explicate și asumate. Nu se vor vota promisiuni, ci concepte. Nu se vor alege soluții miraculoase, ci disponibilități lucrative. Candidatura pentru funcția de Rector nu trebuie să fie, de aceea, o chestiune de „viață și de moarte”, o bătălie „de

„dus cu orice preț”, cum, din păcate, se întâmplă uneori în „interacțiunile” electorale. Candidez în numele unei idei pe care mă străduiesc să o clarific cât mai bine. Dacă ea va rezona cu gândurile colegilor, atunci îmi voi asuma aplicarea sa într-un exercițiu de construcție academică de grup. Dacă nu, voi reveni, cu bună credință, la proiectele deja menționate. Un profesor american de la Cornell University mi-a zis cândva: „Ideile nu mi-au fost întotdeauna îmbrățișate de majoritatea colegilor. Chiar și atunci totuși, m-am ambiționat să rămân *un bun cetățean*.” Este exact ceea ce sunt și eu pregătit să fac în caz de eșec.

II. Moduri de asumare a prestigiului istoric și o premisă pentru viitor

A vorbi despre prestigiul istoric al Universității „Alexandru Ioan Cuza” – prima instituție de învățământ superior din România – este o inițiativă ce poate risca redundanța. Cum „să evaluezi”, în câteva rânduri, rolul, misiunea și funcția unei citadele academice, care a fost, în fapt, creuzetul întregii civilizații românești moderne? O astfel de constatare nu reprezintă o pledoarie *pro domo*, ci o realitate incontestabilă, recunoscută și asumată la nivel național. Înființarea la Iași (în decorul unor antecedente locale semnificative!), în 1860, a celei dintâi Universități din țară a pus piatra de temelie a unui nou stat european civilizată (constituit cu un an mai devreme și pregătit să-și dobândească independența în următorul deceniu și jumătate). S-ar putea spune așadar că misiunea acestei importante instituții a fost, *ab origine*, una *civilizatorie*. *Volens-nolens*, Universitatea din Iași a funcționat ca primul mare „laborator” de configurare a unei conștiințe naționale.

Conștiința națională (cristalizată, de altfel, în capitala Moldovei, încă de la 1848, în interiorul intelectualității revoluționare!) a generat, la rândul ei, treptat, o tot mai consolidată identitate etnică și culturală. Interesant, funcția civilizatorie a Universității ieșene – abia declanșată la 1860 – s-a dezvoltat accelerat în a doua jumătate a secolului al XIX-lea, trecând rapid de la dimensiunea sa abstractă (istorică) la o latură concretă (socio-mentalitară). La Iași a apărut, ca atare, în mediul universitar, *gândirea*

critică – instrumentul fundamental pentru stabilirea scării de valori în societate. Conexiunea dintre Universitate și gruparea junimistă (cel dintâi Rector al instituției a devenit Titu Maiorescu și majoritatea membrilor „Junimii” au ajuns profesori în Facultățile întemeietoare!) nu e întâmplătoare. *Spiritul critic* junimist s-a suprapus perfect cu rigoarea academică, astfel încât suntem convinși că învățământul superior ieșean s-a derulat, de la început, după standardele ridicate ale Europei apusene.

Un exemplu concludent din domeniul filologic. Alexandru Philippide (creatorul Școlii lingvistice de la Iași și profesor de mare anvergură intelectuală al Universității noastre) a deconstruit, cu ajutorul gândirii critice și al excelenței sale pregătiri umaniste, toate teoriile aberante și anacronice despre dinamica limbii române, susținute de „puriștii” ardeleni sau „tradiționaliștii” munteni. Prin urmare, Școala de lingvistică de la Universitatea ieșeană – lucru admis unanim de către specialiști – *apus bazele științifice ale limbii române actuale*. Fenomene similare s-au produs în toate celelalte domenii deschise, în regim de pionierat, la noi, de Universitate: Drept, Filozofie și Teologie. Primele Școli românești temeinice de juriști cu profil occidental și de filozofi cu vocație sistemică provin din Universitatea ieșeană. Însăși viața politică și administrativă a Regatului și-a recrutat, vreme de numeroase decenii, principalii actori dintre personalitățile mediului academic ieșean.

În consecință, s-a instaurat *un proces de migrație* a valorilor umane și intelectuale de la Iași înspre tânăra capitală a României – București. Procesul a continuat, persistent, în zorii secolului XX și, mai apoi, în perioada interbelică. Suntem, de aceea, îndreptățiți să susținem ideea unei prezențe catalizatoare a Universității noastre în mecanismul istoric de articulare a civilizației românești moderne. Se înțelege însă că onoranta misiune a venit cu un cost (indus cumva până în prezent!): *exportarea unor proiecte academice și culturale locale, remarcabile, către alte zone geografice din țară*. Efectul, pe termen scurt, al situației, s-a ilustrat în lipsa de durabilitate a unor cariere universitare (importante) aici. Pe termen lung, în aceeași logică a „misiunii de pionierat”, a trebuit să ne confruntăm cu ivirea unui stereotip mentalitar:

Iașul universitar reprezintă o pepinieră de valori ce-și găsesc desăvârșirea în alte părți și, cu precădere, la București.

Nu mă feresc să observ prin urmare că, în mod oximoronic, misiunea istorică și, totodată, funcția civilizatorie exercitate de Universitatea ieșeană au devenit – dincolo de rolul lor de *factori consolidatori* pentru prestigiul instituțional – și niște *provocări*, repet, cu implicații până în zilele noastre. S-a născut prejudecata că Universitatea din Iași, deși *reprezentativă* în ordine cronologică și organizatorică, nu e totuși *cea mai reprezentativă* instituție de profil din România. Ea numai *deschide* anumite drumuri, șansa *închiderii* lor triumfale revenind, necondiționat, altora. *Cred că o discuție onestă despre rolul, funcția și misiunea Universității noastre trebuie să înceapă din acest punct care are, să recunoaștem, doza lui de adevăr.* Într-un articol din *Jurnalul literar* (din 28 mai 1939), intitulat, simplu, *Iașul*, G. Călinescu (profesor de Estetică pe atunci la Literale ieșene, cu doctorat strălucit, susținut tot aici) își arăta consternarea în fața amintitei curiozități istorice.

Deplângea criticul faptul că unii universitari (inclusiv ieșeni) afirmau: „E mai bine să fii asistent la București decât profesor la Iași.” „Și de ce mă rog?”, se întreabă, pe bună dreptate, Călinescu. Răspunde, tot el, cu un bun simț ce ar trebui să-i facă pe mulți – și azi – să mediteze ceva mai adânc: „Presupunând că locuirea la Iași ar fi incomodă, valoarea unei instituții rezidă în sine. Universitatea este ageografică, națională. Nu se poate pretinde că moldovenii se cultivă mai rău decât muntenii și transilvanii. Ideea însăși a inegalității Universităților e absurdă. Ar rămîne doar o deosebire de tradiție. Dar din punctul acesta de vedere, Universitatea din Iași e cea mai veche și cea mai ilustră. Întîiul ei Rector a fost Titu Maiorescu. Aici au profesat Xenopol, Stere, Ibrăileanu și sunt și acum atâtea elemente excepționale, încât ar fi drept a spune – mai bine asistent la Iași decât profesor la București.” Un paradox demn de analizele antropologice cele mai sofisticate!

Dar, în același timp, și *un subiect de administrație academică!* Este forța unei Universități dictată de o anumită apartenență geografică? Într-

o mică măsură, o spun răspicat!. Cele mai puternice instituții educaționale ale lumii (precum Harvard, Yale, Cambridge ori Oxford) nu și-au legat evoluțiile istorice de capitale statale, chiar dacă influența fenomenului economic rămâne semnificativă în viața unei Universități. De regulă, o entitate academică *exercită impact modelator asupra spațiului căruia îi aparține* și nu invers. Acest lucru se petrece printr-o *activare totală și concomitentă a resurselor umane și intelectuale de care dispune Universitatea*. Aducerea la *un numitor axiologic comun* al specializărilor dintr-o instituție de învățământ reprezintă o prioritate absolută. Cred că se poate întâmpla astfel și la Iași prin mecanismele unei *societăți deschise*. Miza, așa cum se va vedea mai jos, devine reproiectarea prestigiului trecutului într-un proiect de viitor.

III. Misiunea și strategia Universității în contextul societății deschise

Propun aici două noțiuni auxiliare, prin mijlocirea cărora ideea „societății deschise” capătă sens în raport cu *misiunea și strategia* Universității. Ele sunt *cunoașterea și acțiunea*. Prima reprezintă conceptul în jurul căruia se articulează misiunea universitară. Cea de-a doua devine elementul central al strategiei academice. *Cunoașterea* constituie – nu cred că ar putea nega cineva – însăși rațiunea de a fi a unei Universități. În afara ei, *Universitas* – arhetipul (ce trimite la întreg, la totalitate) – ar ajunge o formă lipsită de conținut. Totuși, misiunea cognitivă a unei astfel de instituții nu poate fi configurată fără *acțiune*. Aceasta investeste cu semnificație un vechi concept din filozofia clasică latină – *vita contemplativa*. Contemplația goală, fără finalitate, chiar superioară (după modelul *Castaliei* imaginate de Hermann Hesse!) este, în esența ei, o irosire a gândirii, irelevantă în ordine istorică. *Vita activa* potențează mereu efortul cognitiv.

Să luăm, pe rând, cele două laturi ale existenței universitare – misiunea (cunoașterea) și strategia (acțiunea), adică, mai frumos exprimat, *vita contemplativa și vita activa!* *Misiunea cunoașterii* se materializează în patru direcții distincte și, totodată, complementare: *cercetarea, educația, cultura și societatea*. Cercetarea e *principala modalitate de creare a*

valorii. Ea determină scopul *per se* al funcționării unei Universități. Se presupune – în orice context istoric și socio-politic –, pe bună dreptate, că, în interiorul unei Universități, se adună mințile cele mai strălucite ale unui anumit moment. *Aceasta reprezintă o estimare axiologică justificată, o evaluare valorică prin urmare*. Universitatea operează așadar cu *valoarea* pe care o și generează simultan. Numai prin *cercetare* mințile remarcabile ale unui moment dat *produc valoare, se pun în valoare* (pe ele însele) și *dau valoare* „întregului”, „totalității”, edificiului instituțional (*Universitas*).

În egală măsură, în logica obiectivului cunoașterii, trebuie să observăm că *valoarea* nu este o fenomenalitate statică, imobilă, ci una dinamică. Odată creată, ea trebuie *transmisă* mai departe. Aici începe cel de-al doilea palier al misiunii universitare, poate cel mai nobil și mai adecvat principiului unei *societăți deschise: educația*. Construcția axiologică înseamnă *paideia*, mai precis, formarea intelectuală și morală a tinerelor generații. Deși clasată *a doua*, din punctul de vedere al manifestării sale, educația rămâne la fel de importantă ca și cercetarea. În fond, nu facem decât o ierarhizare cronologică. Este limpede că mai întâi generezi și fundamentezi valoarea (prin intermediul cercetării), iar ulterior o transmiți, diseminând-o în actul predării (și, desigur, în cel al publicării rezultatelor științifice!). Dacă *cercetarea* constituie, în general, un exercițiu intim ori măcar restrâns la un cerc de specialiști și colaboratori, *educația* are dimensiune publică și implică gestul comunicării.

Cu toate acestea, singure, *cercetarea* și *educația* nu împlinesc misiunea unei Universități și nici nu dau integralitate problemei *cunoașterii*. Există două niveluri adiacente, pe care nu le pot omite în analiza de față și cărora le acord o importanță majoră. Primul e *cultura*, al doilea *societatea*, așa cum afirmam deja. Am arătat anterior că însăși misiunea istorică a Universității „Alexandru Ioan Cuza” a fost civilizatorie, configurând *modele culturale* și profiluri *socio-mentale*. În absența lor, o Universitate *se închide în sine*, ieșind din dinamica istorică. Funcționează izolat și abstract. De aici derivă misiunea de *societate deschisă* a unei Universități. Din impactul său *cultural* și *social*.

Modelarea culturală se suprapune cu articularea *identității naționale* și a *conștiinței de sine* a unui popor. Modelarea societății se referă la creionarea unui *caracter colectiv* (prin medierea celui *individual*). Universitatea trebuie să și le asume pe amândouă.

Misiunea universitară se completează însă – observam anterior – cu strategia, adică, în mod concret, *cunoașterea* capătă forma *acțiunii* (*vita contemplativa* și *vita activa*). *Strategia* înseamnă practic *acțiune*. Cum acționează o Universitate dedicată ideii de cunoaștere? Cred că prin *patru* mijloace esențiale: 1. *valorificarea resursei umane*, 2. *valorificarea resursei materiale*, 3. *întărirea statutului instituțional la nivel național* și 4. *întărirea statutului instituțional la nivel internațional*. „Resursa umană” nu poate fi valorificată decât prin mult-amintitul concept al „societății deschise” (egalitatea de șanse, lipsa oricărei forme de discriminare!). „Resursa materială” se valorifică prin eficientizarea actului administrativ și îmbunătățirea dinamicii economice a instituției. „Statutul național” al Universității se întărește prin intensificarea (administrativ-economică) a generării și transmiterii valorii, pe când cel „internațional” prin vizibilitate externă.

Aș dori să dezvolt puțin direcțiile de acțiune de mai sus. Atunci când plasez „resursa umană” în contextul *societății deschise*, mă refer, bineînțeles, la aparentul paradox deja enunțat. Universitatea produce și diseminează *valoare*, fapt care aduce în joc competiția (selecția axiologică și chiar un oarecare elitism – nu trebuie să ne stingherească noțiunile specifice muncii universitare!). Totuși, ele pot fi obținute numai prin *egalitatea de șanse* și *eliminarea completă și necondiționată a discriminării!* *Universitas* (conceptul medieval – autocratic în sensul lui inițial – ce trimite la „întreg” și „totalitate”) implică gândul ierarhiei (educația însăși se bazează, în fond, pe o relație „inegală”, aceea dintre maestru și discipol!), dar, prin natura sa nobilă (diseminarea altruistă a cunoașterii!), se cere imaginată ca *o societate a egalilor* (*societate deschisă*), unde unul nu doar *oferă* și altul *preia*, ci amândoi (profesor-student) *primesc*, determinând valoare.

Identic, valorificarea „resursei materiale” se supune principiului *societății deschise*. În Universitate, se (poate) impune o regândire economică a accesoriilor administrative (proprietăți, servicii, departamente auxiliare etc.), dar numai prin medierea *transparenței decizionale*, după regulile confirmatei *societăți a egalilor*. Bunăstarea colectivă este rezultatul unui efort colectiv și, ca atare, al unei decizii colective. Întărirea statutului de instituție națională se realizează prin materializarea *de facto* a aspectelor cunoașterii (cercetarea, educația, cultura și societatea), cu adaosul necesar al *tezurizării patrimoniului științific și cultural al țării*. Statutul de instituție internațională se amplifică prin „exportul” firesc al identității proprii în exterior (parteneriate, apartenența la organizații academice, precum Grupul Coimbra, participarea la evaluări externe ș.a.m.d.). *Alma Mater (Iassiensis)*, în semnificația sa onomastică, obține astfel consistență.

IV. Adaptarea cunoașterii și acțiunii la specificul Universității ieșene

Acest „plan managerial” mi-a declanșat un proces de anamneză, care se dovedește prilejul unei neașteptate revelații. *Mi-am dat seama că, în cei 25 de ani de când activez ca universitar în instituția noastră, am interacționat de facto și de jure cu aproape toate cele 15 Facultăți componente, la care se adaugă Centrul de Studii Europene!* Pe lângă Litere, am predat în numeroase alte locuri din Universitatea „Alexandru Ioan Cuza”. Între 1991 și 1993, în postură de (foarte) tânăr preparator, am ținut cursuri de Limba Engleză la Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor și la Facultatea de Psihologie și Științe ale Educației. Ulterior, după consumarea stagiului de studii doctorale *Fulbright*, în Statele Unite ale Americii, revenind în țară, mi-am reluat (din 1995) orele de Engleză la „nefilologi”, iar listei de mai sus i s-au adăugat Facultățile de Biologie și Chimie. Pentru scurt timp, am predat cursuri de limbă și la Informatică, Matematică și Fizică (1996).

Din 1997, am ținut disciplina Literatură Engleză la secțiile de profil din Facultățile de Geografie-Geologie, Teologie Ortodoxă și Istorie. Acest curs a fost unul cu angajament de lungă durată (am simțit Facultățile în

cauză ca fiind al doilea meu spațiu de dezvoltare profesională!) – până la dispariția „dublei specializări”, de la *nefilologi*, către jumătatea anilor 2000. În 2002, am preluat cursul de Ideologii Culturale, predat la masteratul specific din cadrul Centrului de Studii Europene. Nu mi-au lipsit, așa-zicând, „întâlnirile” și cu celelalte Facultăți. În anii nouăzeci, am realizat traducere simultană la congrese internaționale de Drept. Am colaborat, totodată, pentru editarea a două numere din jurnalul academic american *Southeastern European Studies* (California), cu câțiva colegi remarcabili de la Facultatea de Filozofie. În studenție (1987-1991), am fost (și) un apropiat al Facultății de Educație Fizică și Sport (cu precădere, al orelor minunate făcute de profesorul Al. Merică).

Enumerarea de mai sus nu este un exercițiu de *captatio benevolentiae*, ci o *localizare*, în timp și spațiu, a originilor conceptului managerial de *Universitate ca Societate Deschisă*. Am descoperit, pe parcursul interacțiunilor mele numeroase cu domeniile de studii din Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” valoarea incontestabilă a *interdisciplinarității* și virtuțile *comunicării trans- și pluri-disciplinare* în ceea ce a devenit deja un prototip noțional – *Universitas*. Există stereotipul că o Universitate reprezintă o sumă (strict formală) de specializări independente, imposibil de relaționat în vreun fel, autosuficiente și autoconținute. Nimic mai greșit, mai ales în intervalul postmodernității accelerate de astăzi. Educația (în latura ei esențial formativă) e un fenomen complex, născut dintr-o multi-expunere paideică. Un obiectiv educațional nu se poate considera atins (la nivel universitar), atunci când rezultatul său nu e *individul complet*.

Nu poți fi un filolog adevărat, fără cunoștințe temeinice de Istorie și Filozofie, cum, tot așa, nu ai posibilitatea de a te apropia serios de Istorie și Filozofie fără experiența Teologiei. Nici un umanist autentic nu va exista vreodată în afara rigorilor determinate de o familiarizare, fie și succintă, cu Științele Exacte (Matematica, Fizica și Chimia) ori în afara deschiderii oferite de Științele Naturii (Biologia, Geografia, Geologia). În oglindă, marii savanți din domeniul Științelor își vor cimenta mereu identitatea intelectuală cu ajutorul Umanioarelor și Artelor. Fără

Psihologie și Științele Comunicării, însuși statutul nostru profesoral (din orice domeniu!) nu s-ar putea valida, iar fără Economie, să ne întrebăm cu toată sinceritatea, cum ar reuși oare să existe istoric o instituție, o societate întregă (fie ea și „deschisă”)? În linia clasicilor (inaugurată de Academiiile paideice ale Greciei antice), s-ar adăuga și o ultimă dilemă: cum să fii *individul (intelectualul) complet* fără Sport?

Construcția valorică (așa cum am definit Universitatea), dacă se întemeiază pe principiul (nediscriminatoriu) al „societății egalilor”, trebuie imaginată, necondiționat, și ca „o societate a domeniilor egale”. Enunțata egalitate vine, obligatoriu, din *interacțiunea* domeniilor și *valorizarea lor reciprocă*. „Enclavizarea” profesională înseamnă, invariabil, imobilitate și nicidecum progres. Îmi imaginez Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” dezvoltându-și, în viitor, eforturile interdisciplinare. Cursurile „inter-Facultăți” trebuie să capete amploare, la fel și posibilitatea tuturor studenților de a avea acces la ele – chiar dacă, într-o etapă inițială, în variantă facultativă. Din experiența ultimilor patru ani la Litere (unde am oferit cursurile facultative de limbi mai puțin cunoscute, precum norvegiana, chineza, japoneza și, mai nou, ebraica modernă, în regim gratuit, tuturor studenților Universității noastre), pot spune că acest sistem dă rezultate excelente.

Facultățile și Departamentele din Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” își pot armoniza planurile de învățământ, pornind de la principiul interacțiunii. Faptul duce, gradual, pe lângă deschiderea domeniilor unul față de celălalt, și la interesante oportunități didactice, cum ar fi, de exemplu, *team teaching*-ul (cu două sau mai multe cadre didactice de la diverse Facultăți). Astfel, obiectivul *cunoașterii* (descriș mai înainte) se adaptează perfect la dezideratul *acțiunii*, iar misiunea și strategia Universității noastre ajung, cu adevărat, complementare. Indubitabil, nimic din ce am zis până acum nu se poate materializa fără două mijloace fundamentale: *transparența* și *comunicarea*. Punerea în relație a specializărilor rămâne imposibilă în lipsa celor două. Am constatat-o în experiența proprie: ca Decan, am încercat, insistent, apropierea dintre

fostele Catedre, iar „instrumentele de lucru” au fost mereu transparența actului decizional și inter-comunicarea departamentală.

Cred că, prin asemenea tehnici strategice, Universitatea noastră s-ar așeza în tradiția misiunii sale istorice (misiune deopotrivă civilizatorie și academică), având totodată o proiecție coerentă de viitor. „Societatea deschisă” a unei instituții de învățământ permite, structural, coexistența **performanței intelectuale** cu **spiritul civic**. **Individul (intelectualul) complet** nu există decât pe aceste două coordonate. În ordine istorică, un savant adevărat este, simultan, și un bun cetățean. Universitatea însăși există în orizontul unei astfel de ambivalențe. De aceea, în ciuda condiției competiționale și elitiste a mediului academic (motivate axiologic, după cum sesizăm), **cunoașterea** trebuie privită și asumată ca un bun universal. Niciodată, Universitatea „Alexandru Ioan Cuza”, aidoma marilor Universități din lume, nu trebuie să permită lipsa de acces la beneficiile cunoașterii a unei persoane din motive economice, sociale, politice, medicale, rasiale sau de gen.

V.De la teorie la administrație. Câteva obiective

Nu putem ocoli realitatea că, în dinamica lumii contemporane, Universitățile au și o dimensiune **corporatistă**. Depind de adecvarea la **piata municipii** și funcționează după reguli economice foarte stricte, unde problema **eficienței** ocupă un rol central. Educația implică o finalitate socio-profesională și o instituție universitară, precum toate entitățile unui spațiu concurențial, trebuie să intre, ca atare, sub auspiciile manageriatului economic. Aceasta devine „zona” cea mai complicată a unui proiect electoral (de orice natură ar fi el), întrucât provoacă tentația „promisiunii” și a „dorinței” subliminale, ambele nesprijinite încă pe exercitarea actului administrativ, cu adevărurile lui dureroase și deturnările sale neconcesive dinspre ideal către real. Prin urmare, mi-aș dori ca observațiile din acest capitol să fie preluate drept **ipoteze de lucru** și **de discuții ulterioare** în interiorul comunității academice, iar nu ca promisiuni.

În cazul materializării unui mandat rectoral, ele vor deveni subiecte de analiză publică și decizie colectivă, în același spirit al *societății deschise*. Două lucruri sunt certe: *transparența dezbaterilor ulterioare* și *păstrarea status quo-ului financiar actual al Facultăților*. Transparența va veni din comunicare – a Biroului Consiliului de Administrație și a Consiliului de Administrație cu Senatul, cu Sindicatul „Unio” și cu toate Ligile Studentești din UAIC. Se va facilita comunicarea între diversele structuri administrative auxiliare și se va media interacțiunea lor cu mediul didactic și cel studentesc (o bună strategie, fundamentată deja în experiența ultimilor patru ani la conducerea Facultății de Litere, e cea a publicării proceselor verbale din ședințele diverselor structuri de conducere pentru accesul la informație al tuturor angajaților din Universitate). În privința păstrării *status quo-ului financiar* prezent al Facultăților, câteva observații sunt utile.

Cred că nivelul de salarizare al Facultăților noastre *reprezintă un bun câștigat de fiecare în parte printr-o bună gestionare a balanțelor de cheltuieli din Decanate*. Asupra acestui aspect nu vor exista discuții. Singurul lucru care trebuie făcut urgent e *o analiză a situațiilor critice din Facultățile unde balanțele de cheltuieli ies pe sold negativ*. În fiecare loc, se pot găsi soluții de eficientizare – exemplele din ultimii ani de la Litere (care, de la o datorie de 3.100.000 RON, în 2012, a ajuns azi la mai puțin de 100.000 RON deficit) sau de la Istorie (care, din „datornică” odinioară, se află „pe plus” în prezent) devin elocvente. *Doar prin soluționarea hemoragiilor financiare din Facultățile cu datorii se va crește grila de salarizare în segmentele respective și nu altfel*. Sperăm ca, și pe acest palier – economic –, Universitatea noastră să se transforme, treptat, într-o societate a egalilor (metoda va fi eficientizarea individuală/particulară și nu uniformizarea/egalizarea!).

De aceea, cred că renunțarea, în acest moment, la plafoanele de cheltuieli pe Facultăți ar fi o eroare. S-ar deschide o cutie a Pandorei, legată de *status quo*-ul financiar și, implicit, de salarizarea diferențiată, care nu trebuie puse în discuție. Calea de urmat este îmbunătățirea activității economice din anumite Facultăți și creșterea graduală a grilei

salariale la fiecare în parte. Faptul ar oferi viitorilor Decani un bun prilej de dialog ideatic managerial în propriile proiecte de candidatură. Opțiunea transparenței în problema financiară (cea mai delicată) îmi ușurează efortul pentru toate celelalte direcții administrative, ce vor intra, nemijlocit, în același mecanism de disecție. Direcțiile în chestiune sunt: **cercetarea, educația, sistemul doctoral, promovarea instituțională, gestionarea resurselor și relația cu exteriorul**. Fără o amplasare a acestor probleme în atenția și percepția generală, buna lor activitate nu poate avea loc. De aici și necesitatea transparenței.

Cercetarea rămâne criteriul principal de evaluare a mediului universitar (atât în ipostazele lui individuale, cât și în cele colective). Ca atare, în ea trebuie investit inteligent și constant (în publicațiile proprii ale Universității „Alexandru Ioan Cuza”, pentru creșterea prestigiului lor și a cotației academice, dar și în conferințe, simpozioane, prelegeri). Performanța în cercetare trebuie, fără îndoială, răsplătită (granturi interne, premii, **bonus**-uri financiare etc.). Activitatea Departamentelor inter-disciplinare se cere integrată mai atent și poate mai coerent în dinamica științifică de ansamblu a instituției noastre. **Educația** rămâne o arie de interes prioritară a managementului universitar, atât în latura sa elitist-intelectuală, cât și în cea formativ-civică. Se impune crearea de masterate puternice (inter-disciplinare) cu participări încrucișate de specializări. Așa va crește atractivitatea lor științifică și, în egală măsură, robustețea financiară a programelor.

În același cadru, e de menționat utilitatea **masteratelor didactice** aproape în toate domeniile. Ele ne-ar face mai pregătiți pentru un segment important din **piața muncii** românești, unde domeniile din Universitate au un cuvânt de spus: **carierile didactice**. Similar, trebuie întărite toate specializările în impactul lor de piață (creșterea ofertei educaționale informatice, economice, științifice, umaniste ș.a.m.d.). Se va pune, de asemenea, problema evaluării **sistemului de creditare** în Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” și oportunitatea regândirii sale în acord cu cerințele ARACIS-ului de la ultima evaluare instituțională. **Școlile doctorale** trebuie întărite în străduința lor de a deveni structuri de elită

ale instituției: creșterea numărului de abilitări, sisteme performante anti-plagiat, atragerea de doctoranzi străini în programele noastre. Un element important mi se pare colaborarea (didactică, științifică etc.) între diversele Școli din Universitate (în funcție de profil).

Promovarea Universității va statua principiul comunicării, cu finalitatea asumată a unei mai mari vizibilități. Departamentul Media, Biroul de Presă și un eventual Purtător de Cuvânt al instituției își vor omogeniza activitatea în acest scop. **Relațiile internaționale** (și relațiile cu exteriorul, în general) vor urma cursul ascendent din ultimii ani. Se va solicita un dialog mai bun între serviciile Universității și beneficiarii lor (corpul profesoral și cel studentesc). Se va încuraja participarea studenților în viața academică și socială a Universității. Se vor evalua bunurile instituționale (proprietăți, Grădina Botanică, cămine, hoteluri, stațiuni de cercetare, imobile ș.a.) pentru o continuare a bunei gestiuni (acolo unde e cazul) ori o îmbunătățire administrativă (unde se impune). Casa Universitarilor va fi redată circuitului ei firesc (de **club universitar**), iar Editura Universității îndemnată la o deschidere către activitatea științifică din toate domeniile Universității noastre.

VI. Considerații finale

Încep ultima secțiune a micului meu „manifest” administrativ cu un deziderat istoric, pe care nu am considerat de cuviință să-l includ în lista de mai sus, întrucât el nu depinde de voința unui singur om și nici măcar de aceea a unei singure instituții. Acest obiectiv însă merită cel puțin inițiat de un Rector al Universității „Alexandru Ioan Cuza”. Se vor face demersuri diplomatice, pe lângă conducerile tuturor celorlalte Universități din Iași, pentru realizarea visului actualei generații profesoriale: **unirea tuturor instituțiilor locale de învățământ superior într-o mare și prosperă Universitate ieșeană**. Cred că promoțiile viitoare de intelectuali ne-ar condamna pasivitatea într-un proiect de asemenea anvergură, care ar aduce prima Universitate din țară pe locul adecvat, acasă și în lume. Tot aici trebuie să subliniez colaborarea

excelentă, ce trebuie păstrată în interiorul Consorțiului „Universitaria”, Grupului Coimbra și a tuturor afiliațiilor prestigioase.

Nu întâmplător am menționat *obiectivul major (istoric)* în debutul acestor considerații finale. El reprezintă un deziderat. Am spus de la început că nimeni nu trebuie să voteze *promisiuni*, ci *principii*. Încerc să evit, prin urmare, pe cât posibil, riscul tentației populiste, întrucât există un decalaj enorm între ceea ce prefigurezi într-un proiect și ceea ce găsești, cu adevărat, în exercițiul funcțiunii. Nimeni nu-și poate anticipa într-un proiect – oricât de optimist – contextul administrativ pe care îl va găsi la preluarea unei poziții manageriale oarecare. Cine oferă garanții de viitor, nu spune adevărul. Singura certitudine în această lume – vă rog să-mi iertați nota patetică! – e dispariția noastră fizică, la un moment dat, din interiorul ei. Toate celelalte lucruri rămân sub semnul unui acut relativism. Totuși, chiar și așa, cred că devine necesar *să ne asumăm idei de viitor, pe care să ne străduim, cu întregul potențial intelectual și moral de care dispunem, să le materializăm împreună.*

Este exact ceea ce propun aici. O *idee*, un *concept administrativ*, din care – prin efortul comunității și a celui ce-și asumă sarcina grea a coordonării sale – să decurgă toate lucrurile bune amintite mai sus. *Universitatea ca Societate Deschisă* are, în viziunea mea (care va fi sau nu împărtășită și de de alți colegi – nu mă consider infailibil!), prin natura sa complexă de îmbinare a contrariilor (*exercițiul valorii și elitismului într-un spațiu al egalității de șanse!*), attributele necesare creșterii prestigiului intelectual al instituției noastre și a bunăstării sale materiale. Am repetat de mai multe ori că, în astfel de competiții, sunt, la modul ideal, votate, în primul rând, *principiile* și abia ulterior *oamenii* (personal, deși nu știu acum, în clipa redactării programului managerial, identitatea competitorilor, am convingerea că toți candidații rectorali reprezintă personalități importante ale vieții universitare, pentru care îmi exprim, *avant la lettre*, completa prețuire!).

Intru în această luptă – poate cumva naiv, din punct de vedere strict „electoral” – fără „logistica” specifică unei campanii. Nu am cont de

Facebook, nu mi-am folosit propria activitate (intensă) din presă pentru a-mi promova ideile administrative și am evitat constant „să negociez”, „să aranjez”, „să conspir”. Toate, întrucât, așa cum am spus deja, nu-mi doresc să câștig cu orice preț. La ce ar folosi unui conducător să obțină o poziție – oricare ar fi ea – prin mijloace fără un conținut solid și nu prin idei acceptate de majoritatea membrilor comunității din care provine? Îmi imaginez gestul administrativ ca pe unul colectiv, unde prevalează **un principiu comun** de gestionare, înțeles și practicat ca atare de întregul grup. Altfel, el nu are, pentru mine cel puțin, nici un sens și nu am cum să mi-l doresc. Afirm acest lucru, știind că încalc toate regulile victoriei electorale și risc să consterneț consilierii de imagine din toate timpurile și din toate locurile.

O fac însă senin, deoarece nu mă tem de înfrângere. „Persoana” mea nu ar avea nimic de suferit într-un asemenea caz. Propun o idee, iar colegii vor decide oportunitatea încercării ei sau nu în Universitatea „Alexandru Ioan Cuza”. Dacă electorii și-o vor asuma prin vot, atunci pot să le promit (e singura promisiune de care sunt capabil!) că „persoana” mea va fi „anexată”, în procent de sută la sută, cu transparență, solidaritate și onestitate, materializării sale depline! De aceea, am preferat modelul neconvențional de „plan” managerial, după cum observam mai devreme, al **dialogului deschis** (inițiat de „un om care le vorbește oamenilor” – William Wordsworth) și am refuzat limbajul abstract, schematic, lipsit de precizie și de substanță. Am refuzat de asemenea „comportamentul” nesincer, specific unor astfel de conjuncturi, din păcate. Nu am stofă de politician. Dacă aceste „inadaptări” la ceea ce trece îndeobște drept „dexteritate electorală” îmi vor aduce eșecul, va fi mai bine așa.

Prefer înfrângerea naivă în locul triumfului ipocrit. Cel din urmă nu poate să determine decât un act administrativ schizoid, „rupt” mereu între **aparență** și **realitate**, între **ceea ce este** și **ceea ce ar fi trebuit să fie**. Nu aș face oricum față unei atari „scindări” identitare și, prin urmare, nu am cum să mi-o provoc singur existențial! Mi-am impus să zic nu ceea ce s-ar dori auzit, ci ceea ce ar trebui să se întâmple benefic în Universitatea noastră, totul, se înțelege, numai și numai prin

intermediul unui efort colectiv. De altfel, îmi sprijin buna credință a acestor ultime observații pe legătura strânsă pe care o am cu Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” de aproape treizeci de ani (dacă includ și perioada studenției mele la Filologia din Iași). Am trăit, în tot acest interval, „bunele” și „relele” unei istorii comune, o istorie în care instituția noastră academică și-a păstrat prestigiul, încercând, lăudabil, să nu fie „sub vremi”.

E și motivul pentru care, în pofida „peregrinărilor” mele studioase și didactice anglo-americane și a excelentelor relații pe care le-am dezvoltat, în timp, cu colegii angliști din Consorțiul „Universitaria”, nu mi-am pus niciodată problema „transferului” academic altundeva. Am revenit acasă în mod natural, într-o dinamică permanentă a firescului comportamental. Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” trebuie *inclusă*, tot mai mult, prin munca generațiilor care o reprezintă (în diverse etape istorice) în concertul marilor instituții academice ale lumii și ale țării, și nu *părăsită* grăbit în favoarea altor promisiuni biografice, posibil mai atrăgătoare pe termen imediat. Apoi – de ce să nu recunosc deschis? –, Iașul rămâne nu doar orașul nașterii mele fizice, ci și locul nașterii mele intelectuale. Locul unde, parafrazându-l polemic pe Sadoveanu, pentru mine, *s-a întâmplat totul*. Sunt „vinovat” de a nu-mi fi putut imagina vreodată un destin separat de cel al Universității mele.

Ianuarie 2016

Prof. univ. dr. Codrin Liviu Cuțitaru

SINTEZA PROIECTULUI DE MANAGEMENT „UNIVERSITATEA CA SOCIETATE DESCHISĂ”

Prof. dr. Codrin Liviu Cuțitaru

I. Conceptul managerial – *Universitatea ca Societate Deschisă*

Educația nu este nici de stânga, nici de dreapta. Ea presupune, într-adevăr, *recunoașterea, promovarea și diseminarea valorii* (ceea ce angajează, obligatoriu, *factorul concurențial, competiția, elitismul*), dar materializează aceste lucruri numai în baza *egalității de șanse*. Aici avem definiția principală a noțiunii de *Universitate ca Societate Deschisă*: încurajarea performanței în mod nediscriminatoriu, suprapunerea, în manieră superioară, a „conservatorismului” axiologic cu „liberalismul” operațional.

II. Asumarea prestigiului istoric

Misiunea istorică și, totodată, *funcția civilizatorie* exercitate de Universitatea ieșeană au devenit – dincolo de rolul lor de *factori consolidatori* pentru prestigiul instituțional – și niște *provocări* cu implicații până în zilele noastre. O entitate academică *exercită impact modelator asupra spațiului căruia îi aparține* și nu invers. Acest lucru se petrece printr-o *activare totală și concomitentă a resurselor umane și intelectuale de care dispune Universitatea*. Aducerea la *un numitor axiologic comun* al specializărilor dintr-o instituție de învățământ reprezintă o prioritate absolută. Se poate întâmpla astfel prin mecanismele unei *societăți deschise*.

III. Misiunea și strategia Universității în contextul *societății deschise*

Misiunea:

- *Cercetarea* (crearea valorii)
- *Educația* (transmiterea valorii)
- *Cultura* (identitatea națională – conștiința de sine)
- *Societatea* (modelarea caracterului individual și de grup).

Noțiunea-cheie: *Cunoașterea (vita contemplativa)*

Strategia:

- *Valorificarea resursei umane* (egalitatea de șanse, lipsa discriminării)
- *Valorificarea resursei materiale* (transparența și eficiența actului administrativ, îmbunătățirea dinamicii economice)
- *Întărirea statutului de instituție națională fundamentală*, de transmitere și facilitare a cunoașterii, precum și de tezaurizare a patrimoniului științific și cultural al țării; dinamizarea relațiilor cu instituțiile similare (cu precădere, cele din Consorțiul „Universitaria”) și cu toate instituțiile statului român
- *Întărirea statutului de instituție internațională importantă* (vizibilitatea externă)

Noțiunea-cheie: *Acțiunea (vita activa)*

IV. Adaptarea cunoașterii și acțiunii la specificul Universității ieșene

Valoarea incontestabilă a interdisciplinarității și virtuțile comunicării trans- și pluri-disciplinare trebuie subliniate. Există stereotipul că o Universitate reprezintă o sumă (strict formală) de specializări independente, imposibil de relaționat în vreun fel, autosuficiente și autoconținute. Nimic mai greșit, mai ales în intervalul postmodernității accelerate de astăzi. Educația (în latura ei esențial formativă) e un fenomen complex, născut dintr-o multi-expunere paideică. Un obiectiv educațional nu se poate considera atins (la nivel universitar), atunci când rezultatul său nu e *individul complet*. Nu poți fi un filolog adevărat, fără cunoștințe temeinice de Istorie și Filozofie, cum, tot așa, nu ai posibilitatea de a te apropia serios de Istorie și Filozofie fără experiența Teologiei. Nici un umanist autentic nu va exista vreodată în afara rigorilor determinate de o familiarizare, fie și succintă, cu Științele Exacte (Matematica, Fizica și Chimia) ori în afara deschiderii oferite de Științele Naturii (Biologia, Geografia, Geologia). În oglindă, marii savanți din domeniul Științelor își vor cimenta mereu identitatea intelectuală cu ajutorul Umanioarelor și Artelor. Fără Psihologie și Științele Comunicării, însuși statutul nostru profesoral (din orice domeniu!) nu s-ar putea valida, iar fără Economie, să ne întrebăm cu toată sinceritatea, cum ar reuși oare să existe istoric o instituție, o societate întreagă (fie ea și „deschisă”)? În linia clasicilor (inaugurată de Academiiile paideice ale Greciei antice), s-ar adăuga și o ultimă dilemă: cum să fii *individul (intelectualul) complet* fără Sport? Construcția valorică (așa cum am definit Universitatea), dacă se întemeiază pe principiul (nediscriminatoriu) al

„societății egalilor”, trebuie imaginată, necondiționat, și ca „o societate a domeniilor egale”. Enunțata egalitate vine, obligatoriu, din **interacțiunea** domeniilor și **valorizarea lor reciprocă**. „Enclavizarea” profesională înseamnă, invariabil, imobilitate și nicidecum progres. Îmi imaginez Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” dezvoltându-și, în viitor, eforturile interdisciplinare. Cursurile „inter-Facultăți” trebuie să capete amploare, la fel și posibilitatea tuturor studenților de a avea acces la ele – chiar dacă, într-o etapă inițială, în variantă facultativă.

V.De la teorie la administrație. Câteva obiective

Transparența dezbaterilor ulterioare și păstrarea status quo-ului financiar actual al Facultăților. Transparența va veni din comunicare – a Biroului Consiliului de Administrație și a Consiliului de Administrație cu Senatul, cu Sindicatul „Unio” și cu toate Ligile Studențești din UAIC. Se va facilita comunicarea între diversele structuri administrative auxiliare și se va media interacțiunea lor cu mediul didactic și cel studențesc (o bună strategie, fundamentată deja în experiența ultimilor patru ani la conducerea Facultății de Litere, e cea a publicării proceselor verbale din ședințele diverselor structuri de conducere pentru accesul la informație al tuturor angajaților din Universitate). În privința păstrării **status quo**-ului financiar prezent al Facultăților, câteva observații sunt utile. Nivelul de salarizare al Facultăților noastre **reprezintă un bun câștigat de fiecare în parte printr-o bună gestionare a balanțelor de cheltuieli din Decanate**. Asupra acestui aspect nu vor exista discuții. Singurul lucru care trebuie făcut urgent e **o analiză a situațiilor critice din Facultățile unde balanțele de cheltuieli ies pe sold negativ**. În fiecare loc, se pot găsi soluții de eficientizare – exemplele din ultimii ani de la Litere (care, de la o datorie de 3.100.000 RON, în 2012, a ajuns azi la mai puțin de 100.000 RON deficit) sau de la Istorie (care, din „datornică” odinioară, se află „pe plus” în prezent) devin elocvente. **Doar prin soluționarea hemoragiilor financiare din Facultățile cu datorii se va crește grila de salarizare în segmentele respective și nu altfel**. Sperăm ca, și pe acest palier – economic –, Universitatea noastră să se transforme, treptat, într-o societate a egalilor (metoda va fi eficientizarea individuală/particulară și nu uniformizarea/egalizarea!). De aceea, cred că renunțarea, în acest moment, la plafoanele de cheltuieli pe Facultăți ar fi o eroare. S-ar deschide o cutie a Pandorei, legată de **status quo**-ul financiar și, implicit, de salarizarea diferențiată, care nu trebuie puse în discuție. Călea de urmat este îmbunătățirea activității economice din anumite Facultăți și creșterea graduală a grilei salariale la fiecare în parte. Faptul ar oferi viitorilor Decani un bun prilej de dialog ideatic managerial în propriile proiecte de candidatură.

Cercetarea rămâne criteriul principal de evaluare a mediului universitar (atât în ipostazele lui individuale, cât și în cele colective). Ca atare, în ea trebuie investit inteligent și constant (în publicațiile proprii ale Universității „Alexandru Ioan Cuza”, pentru creșterea prestigiului lor și a cotației academice, dar și în conferințe, simpozioane, prelegeri). Performanța în cercetare trebuie, fără îndoială, răsplătită (granturi interne, premii, **bonus**-uri financiare etc.). Activitatea Departamentelor inter-disciplinare se cere integrată mai atent și poate mai coerent în dinamica științifică de ansamblu a instituției noastre.

Educația rămâne o arie de interes prioritară a managementului universitar, atât în latura sa elitist-intelectuală, cât și în cea formativ-civică. Se impune crearea de masterate puternice (inter-disciplinare) cu participări încrucișate de specializări. Așa va crește atractivitatea lor științifică și, în egală măsură, robustețea financiară a programelor. În același cadru, e de menționat utilitatea **masteratelor didactice** aproape în toate domeniile. Ele ne-ar face mai pregătiți pentru un segment important din **piața muncii** românești, unde domeniile din Universitate au un cuvânt de spus: **carierile didactice**. Similar, trebuie întărite toate specializările în impactul lor de piață (creșterea ofertei educaționale informatice, economice, științifice, umaniste ș.a.m.d.). Se va pune, de asemenea, problema evaluării **sistemului de creditare** în Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” și oportunitatea regândirii sale în acord cu cerințele ARACIS-ului de la ultima evaluare instituțională.

Școlile doctorale trebuie întărite în străduința lor de a deveni structuri de elită ale instituției: creșterea numărului de abilitări, sisteme performante anti-plagiat, atragerea de doctoranzi străini în programele noastre. Un element important mi se pare colaborarea (didactică, științifică etc.) între diversele Școli din Universitate (în funcție de profil).

Promovarea Universității va statua principiul comunicării, cu finalitatea asumată a unei mai mari vizibilități. Departamentul Media, Biroul de Presă și un eventual Purtător de Cuvânt al instituției își vor omogeniza activitatea în acest scop.

Relațiile internaționale (și relațiile cu exteriorul, în general) vor urma cursul ascendent din ultimii ani.

Alte acțiuni administrative: Se va solicita un dialog mai bun între serviciile Universității și beneficiarii lor (corpul profesoral și cel studentesc). Se va încuraja participarea studenților în viața academică și socială a Universității. Se vor evalua bunurile instituționale (proprietăți, Grădina Botanică, cămine, hoteluri, stațiuni de

cercetare, imobile ș.a.) pentru o continuare a bunei gestiuni (acolo unde e cazul) ori o îmbunătățire administrativă (unde se impune). Casa Universitarilor va fi redată circuitului ei firesc (de **club universitar**), iar Editura Universității îndemnată la o deschidere către activitatea științifică din toate domeniile Universității noastre.

Alte acțiuni cu posibil impact financiar benefic: Se va urmări constant creșterea veniturilor UAIC și din următoarele tipuri de acțiuni.

- mărirea numărului de centre de excelență din Universitate, capabile să obțină contracte de **servicii** cu diverse instituții (exemplu – servicii de arhivistică și biblioteconomie digitalizate, realizate cu experți de-ai noștri din domeniul IT și cel al disciplinelor umaniste, i.e. istoriografie, filologie, filozofie etc.)
- crearea unor centre de consultanță în domenii de expertiză specifice UAIC (juridic, economic, sociologic, psihologic, geologic etc.)
- crearea unor centre de traduceri generaliste și specializate (cu profesioniștii/absolvenții din domeniul Limbilor Moderne Aplicate)
- crearea unei Agenții proprii de turism (cu implicarea Facultății de Geografie)
- intensificarea colaborării cu mediul de afaceri (pe lângă consultanță **business**, Universitatea poate oferi mediului de afaceri resursă umană de calitate, din toate domeniile)
- colaborarea Facultăților cu profil științific (Chimie, Fizică, Matematică, Biologie, Geologie) cu mediul industrial național și internațional (expertiză, consultanță, contracte)
- atragerea de fonduri europene nu doar în cercetarea propriu-zisă, ci și în infrastructură (proiecte specifice, axate pe dotari materiale)
- creșterea numărului de programe de studii în limbi străine și atragerea studenților străini la toate ciclurile de învățământ
- eficientizarea secțiilor cu deficit financiar (adaptarea planurilor de învățământ și a programelor de studiu la cererea pieței)
- investiții în scopul beneficiului ulterior în cafenelele Universității (modernizarea Turnului de Apă pentru adaptarea construcției la destinația sa actuală: acces simplificat, sistem de ventilație etc.), Casa Universitarilor, hotelurile UAIC etc.
- închirierea de spații pentru activități/acțiuni compatibile cu spiritul academic
- amplificarea activității UAIC în spațiul virtual (vizibilitatea **on-line**)
- eficientizarea tuturor Departamentelor din administrația UAIC

VI.Considerații finale

Demersuri diplomatice se vor face constant, pe lângă conducerile tuturor celorlalte Universități din Iași, pentru realizarea visului actualei generații profesionale: ***unirea tuturor instituțiilor locale de învățământ superior într-o mare și prosperă Universitate ieșeană***. Cred că promoțiile viitoare de intelectuali ne-ar condamna pasivitatea într-un proiect de o asemenea anvergură, care ar aduce prima Universitate din țară pe locul adecvat, acasă și în lume.

Ianuarie 2016

Prof. univ. dr. Codrin Liviu Cuțitaru