



UNIVERSITATEA „ALEXANDRU IOAN CUZA” din IAȘI

PER LIBERTATEM AD VERITATEM

www.uaic.ro

PROGRAM MANAGERIAL

pentru mandatul 2024-2029

prof. univ. dr. LIVIU-GEORGE MAHA

Candidat pentru funcția de Rector al Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași

SUNTEM ALEGERILE NOASTRE!

**IAȘI
2024**

CUPRINS

I. DECLARAȚIE DE CANDIDATURĂ	3
II. VIZIUNEA MANAGERIALĂ	5
III. STAREA ACTUALĂ A UAIC DIN PERSPECTIVA EVALUĂRIILOR NAȚIONALE ȘI INTERNAȚIONALE	14
IV. EDUCAȚIE ȘI FORMARE PROFESIONALĂ.....	23
V. CERCETARE ȘTIINȚIFICĂ, INOVARE ȘI TRANSFER DE CUNOȘȚINȚE	33
VI. BUNĂSTAREA MEMBRILOR COMUNITĂȚII ACADEMICE ȘI DIMENSIUNEA CULTURALĂ A ACTIVITĂȚII UNIVERSITARE.....	48
VII. STUDENȚI, ASOCIAȚII STUDENȚEȘTI ȘI ALUMNI	53
VIII. RELAȚII INTERNAȚIONALE	58
IX. RELAȚIA CU MEDIUL SOCIO-ECONOMIC.....	62
X. BAZA MATERIALĂ, MANAGEMENTUL FINANCIAR ȘI DIGITALIZAREA.....	64
ÎN LOC DE CONCLUZII.....	70



I. DECLARAȚIE DE CANDIDATURĂ

A trecut mai bine de un an de când mi-am anunțat decizia de a candida pentru funcția de Rector al Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași. Știrea oficială venea după câteva luni în care îmi exprimasem acest gând în cadrul unor discuții cu colegi din diferite facultăți, prieteni sau colaboratori pe parcursul celor aproape 25 de ani de carieră academică. Pentru mulți a fost o surpriză plăcută, pentru unii o confirmare a zvonurilor care circulau deja în cadrul universității, pentru alții... ceva de neînțeles. Cum de aveam curajul să candidez la funcția de Rector? De ce nu am ținut cont de cine conduce universitatea în prezent și de anvergura politică a acestuia? De ce nu luam în calcul riscurile pe care le presupunea un astfel de demers? Eram pregătit pentru a fi atacat în presă, mai ales în condițiile în care alegerile se desfășurau abia peste un an și câteva luni? Toate aceste întrebări erau formulate mai mult sau mai puțin explicit, adresate direct sau indirect, într-o universitate care ar trebui condusă astfel încât să nu fie permisă acțiunea acelor factori care-ți pot induce teama de a te manifesta liber, inclusiv în contextul unor alegeri universitare.

A trebuit, de asemenea, să clarific o îngrijorare exprimată de unii colegi, poate legitimă dat fiind contextul specific al acestor alegeri, sau o posibilă dezinformare de natură electorală privind caracterul onest al demersului meu. Am afirmat de fiecare dată când am avut ocazia că e vorba de o candidatură reală, că nu am nicio înțelegere cu actuala conducere a universității și nici cu alt potențial viitor candidat, că nu pregătesc terenul pentru o eventuală candidatură surpriză. Candidez din convingere, așa cum fac toate lucrurile, bazându-mă pe experiența acumulată și parcursul meu până în prezent. Cred cu tărie că o asemenea candidatură impune existența unor rezultate profesionale pe fiecare dintre palierele relevante pentru o asemenea demnitate, indiferent dacă vorbim de activitatea didactică și de cercetare științifică, de aspectele manageriale și administrative, de o anumită prezență în comunitate și interacțiune cu mediul economic și social.

Programul meu managerial este centrat pe **OAMENI**, pe toți membrii comunității academice (cadre didactice, cercetători, personal didactic auxiliar, personal nedidactic și, nu în ultimul rând, studenți), principiu care va ghida deciziile și acțiunile în timpul mandatului. Pe parcursul ultimului an, în urma dialogurilor constructive purtate cu foarte mulți colegi, am reușit să observ atât aspectele de interes comun, cât și problemele specifice

la nivel de departament sau facultate. În cadrul UAIC sunt reprezentate domenii foarte diverse, cu particularități evidente, dar care resimt nevoia unui echilibru între direcțiile care ne definesc activitatea profesională. Multe dintre problemele identificate și soluțiile propuse au început să circule și să fie dezbătute la nivelul universității, inclusiv în context electoral, ca o confirmare a relevanței lor din perspectiva priorităților vizate de programul meu managerial.

Puterea oamenilor stă în alegerile pe care le fac. Prin ele, noi, cei din mediul academic, am găsit forța de a onora misiunea de dascăl, de a rămâne fideli vocației și pasiunii de a lucra în slujba adevărului științific, de a studia și de a cerceta. Însă tot ele se ascund în spatele multora dintre piedicile pe care trebuie să le depășim zi de zi și pe care le-am acceptat, tacit sau nu. Alegerile creează cadrul pentru a permite găsirea celei mai bune opțiuni pentru comunitatea academică a UAIC, pentru a confirma potențialul primei universități a României moderne, orientarea către valorile europene, crearea premiselor unei poziționări cât mai bune la nivel național și internațional și pentru a avea o comunitate bazată pe comunicare, cooperare, transparență. Pe încredere și sprijinirea liberei inițiative.

O universitate a ușilor deschise. A minților deschise.

II. VIZIUNEA MANAGERIALĂ

Viziunea managerială propusă prin prezentul program managerial pornește de la misiunea Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași, se bazează pe analiza obiectivă a situației curente și luarea în considerare a contextului socio-economic național și internațional, vizând re poziționarea Universității pe o traiectorie ascendentă, în acord cu tendințele care se manifestă la nivel internațional.

II.1 MISIUNEA UNIVERSITĂȚII

„UAIC este spațiul în care guvernează respectul față de Constituția României și legile țării, normele europene și internaționale în materie, reglementările interne, obiectivele, principiile și normele etice profesionale generale ale libertății academice, autonomiei universitare și libertății de expresie, dreptății și echității, nediscriminării și egalității de șanse, respectului și înțelegerii, dreptului la viață privată, meritului personal și dreptului de proprietate intelectuală, transparenței, responsabilității individuale și publice, onestității și corectitudinii intelectuale, bunăvoinței și altruismului” – *Carta Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași*

II.2 OBIECTIVE STRATEGICE

Obiectivele strategice sunt formulate corespunzător celor trei principale direcții de acțiune: imperativul existenței unei veritabile comunități academice pentru maximizarea impactului măsurilor propuse, nevoia de echilibru dat fiind caracterul complex și multidimensional al spațiului universitar, precum și relevanța clasamentelor internaționale în evaluarea calității rezultatelor obținute și sustenabilității mediului academic.

OS.1. Consolidarea comunității academice a UAIC prin creșterea sentimentului apartenenței și prin asumarea valorilor și principiilor comune

În contextul candidaturii mele pentru funcția de Rector al Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași, vreau să subliniez câteva dintre cele mai importante **valori și principii** care ar face posibilă funcționarea unei universități ca o adevărată comunitate vibrantă și interconectată: asumarea rolului social, sentimentul de apartenență, solidaritate,

comunicare, obiective și valori comune, diversitate și incluziune, participare și implicare, responsabilitate și respect, tradiție și inovație, cooperare și conectare cu mediul economic și social, în context european și global.

Într-o lume dinamică și foarte eterogenă, când șansele de care avem nevoie în conturarea parcursului nostru profesional nu se arată mereu cu ușurința pe care ne-am dori-o, într-o societate care uneori nu știe să recompenseze la timpul potrivit inițiativa și străduința noastră, singurul reper relevant de-a lungul întregului parcurs profesional este cât de mult îți place să faci ceea ce faci. Mărturisesc că mă număr printre cei norocoși din acest punct de vedere. Întâlnirea cu mediul academic și devoalarea dimensiunilor sale mi-au întărit, gradual, sentimentul apartenenței la această profesie și am rămas la fel de convins ca acum aproape 25 de ani de corectitudinea alegerii făcute.

Pe parcursul carierei profesionale, am învățat că satisfacția de a face ceea ce-ți place la locul de muncă este cu atât mai mare cu cât mediul în care ne desfășurăm activitatea este unul prietenos, caracterizat de o cultură organizațională care consideră oamenii mai mult decât simple individualități într-un conglomerat, a căror utilitate se rezumă la numere sau diverși indicatori. Universitatea ar trebui să vină în întâmpinarea trebuințelor noastre, să-și respecte oamenii și demnitatea acestora, să creeze premisele necesare manifestării noastre, atât la un nivel ridicat de performanță profesională, cât și, mai ales, ca valoare umană. De prisos să amintim că, într-un astfel de mediu, teama, ezitarea și lipsa stabilității nu își au locul, acestea capitulând în fața încrederii reciproce și a cutezanței încurajate de deschiderea către dialog și cooperare.

Una dintre lecțiile importante pe care le-am învățat de-a lungul timpului a fost cea legată de **încredere**. Uneori, în încercarea de a preveni un viitor mai puțin dezirabil, cădem în capcana fricii și facem alegeri mai puțin inspirate. Ezităm să credem în noi înșine și în ceilalți, ne lăsăm cuprinși de teama de a eșua sau de tentația amânării și uităm să apreciem că incertitudinea poate fi o șansă de schimbare în bine, de promovare a inovării și de consolidare a apartenenței. Încrederea în oameni nu e doar atributul unui bun manager care știe să recunoască anumite calități în oameni, ci înseamnă și împărtășirea șanselor și munca în echipă. Deși profesorul este autonom în ceea ce înseamnă activitatea de predare și evaluare, chiar dacă numeroase rezultate științifice pot fi obținute pe cont propriu, colaborarea și obținerea unor reușite în echipă oferă totuși

satisfacții aparte. Nu se poate face altminteri performanță, iar impactul activității este mult mai mic dacă nu ne simțim parte a unei comunități.

Aceasta înseamnă mai mult decât a fi afiliați administrativ și formal aceleiași organizații, a lucra în aceleași spații sau a participa la anumite activități comune. Într-o comunitate academică adevărată, fiecare membru are sentimentul apartenenței la întreg, își propune să atingă obiectivele asumate la nivel instituțional și se regăsește în valorile și principiile care guvernează activitatea universității. Dintre aceste valori, cooperarea, libera inițiativă, transparența, meritocrația, comunicarea eficientă orizontală, dar și verticală, perspectiva colegială asupra relațiilor ierarhice și a celor de colaborare instituțională, devin esențiale. Nu în ultimul rând, studenții trebuie considerați adevărați parteneri în procesul decizional, comunicarea cu aceștia, atât individual, cât și prin organizațiile studențești fiind o condiție obligatorie pentru asigurarea unui climat propice dezvoltării personale și profesionale a acestora.

Așa cum am remarcat că își doresc și mulți dintre colegii mei, într-o adevărată comunitate, **rectorul este colegul colegilor săi**. Se află în slujba acestora și a universității pe care o servește, rămânând la fel de om printre oameni, fără ca acest statut să-i fie viciat de funcția deținută. Orice membru al comunității academice ar trebui să-l privească pe rector exact în acest mod. Să nu aibă vreo rețineră în a bate la ușa biroului acestuia pentru a-și expune o problemă, având convingerea că va fi ascultat cu adevărat, că va primi un răspuns și că vor încerca, împreună, să caute soluțiile necesare. Un rector este liderul unei echipe manageriale care respectă aceste valori și care este condusă după principiul că deciziile trebuie luate aproape de membrii comunității academice, tocmai pentru a le crește șansele de reușită, fiind imposibilă obținerea de rezultate fără implicarea noastră, a tuturor.

Un astfel de rector și o asemenea cultură organizațională ar merita fiecare comunitate academică. Un astfel de rector îmi doresc să fiu. Doar prin încrederea colegilor, voi și reuși.

OS.2. Asigurarea echilibrului la nivelul managementului strategic și operațional pentru toate dimensiunile activității educaționale

Perioadele electorale, prin alegerile pe care le implică, aduc în discuție ideea de schimbare. Ambiguitatea acestora, precum și incertitudinile legate de ce va aduce viitoarea echipă de management pot induce o anumită teamă, alimentând inerția și stimulând rezistența la ceea ce presupune o nouă viziune ca salt dinspre ce este, înspre ce ar putea să fie. Toate acestea se pot întâmpla inclusiv în mediul academic, în care raționalitatea și obiectivitatea sunt perspective familiare membrilor comunității academice, unde libertatea ideilor și inițiativa fiecăruia dintre noi contribuie la șansa unei schimbări în mai bine a societății în care trăim. Și tot mediul universitar a furnizat cele mai solide argumente pentru cât de nocivă este pentru o organizație, ca și pentru o țară întreagă, perpetuarea unei optici manageriale peste durata rezonabilă a două mandate. Într-un astfel de context, cum se pot rezolva, în UAIC, eventualele aparente discrepanțe dintre nevoia stringentă de înnoire și de re poziționare a comunității universitare pe un făgaș al împlinirii academice și menținerea unei anumite stabilități și a unui confort în rândul membrilor săi? **Prin echilibru la nivelul managementului!**

De aceea, noua viziune trebuie să asigure, în mod obligatoriu, pe de o parte, **continuitatea** proiectelor aflate în implementare, atingerea obiectivelor strategice deja asumate instituțional de comunitatea academică și menținerea tuturor lucrurilor bune, care e firesc să existe ca rezultate ale echipelor care au condus în trecut Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” din Iași și care asigură **predictibilitatea și stabilitatea** instituțională, atât de necesare activității academice performante. Pe de altă parte, orice nouă viziune trebuie să aducă **îmbunătățiri** acolo unde este cazul, să propună anumite măsuri care să optimizeze procese și mecanisme care au devenit, poate, de rutină și nu mai corespund contextului socio-economic sau problemelor actuale. O nouă echipă aduce un plus de entuziasm, de **dedicare instituțională**, are disponibilitatea de a evalua corect starea universității fără a resimți, în mod direct, responsabilitatea unor eventuale disfuncționalități. Dar toate aceste elemente noi trebuie comunicate și explicate onest membrilor comunității academice, dezbătute suficient timp pentru a fi cunoscute și înțelese de aceștia și completate cu sugestiile și propunerile venite din partea celor care doresc să contribuie la acest mecanism decizional.

Nevoia de echilibru este resimțită și la nivelul abordării multidimensionale a specificului activităților desfășurate în cadrul Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași. E adevărat că o universitate este, în primul rând, o instituție de învățământ superior, a cărei misiune este asociată, de cele mai multe ori, cu **pregătirea de profesioniști** pentru o economie în permanentă schimbare, formarea unor oameni cu **valori și principii**, capabili să facă din lumea în care trăim una mai bună. Dar și aici este nevoie de echilibru. Dincolo de ceea ce cere piața muncii la un moment dat, din cele aprox. 90 de programe de studii de licență și peste 130 de programe de studii de masterat acreditate la nivelul Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași, nu trebuie să lipsească direcțiile de specializare mai puțin solicitate, dar a căror importanță socială și contribuție la progresul cunoașterii nu poate fi negată. Așa cum sunt programe de studii care, deși mai puțin cerute în prezent, pregătesc specialiști în domenii care pot fi de perspectivă. Deci este de dorit să existe un **echilibru** între pragmatismul unei oferte academice adaptate la cerințele pieței, responsabilitatea păstrării unor tradiții și transmiterii de cunoaștere și în domeniile mai puțin ofertante din punctul de vedere al oportunităților de angajare, precum și caracterul vizionar al unei strategii care va trebui să se adapteze unor realități tot mai diverse și unor provocări tot mai greu de anticipat.

În același timp, misiunea asumată la nivelul unei instituții de învățământ superior nu poate fi îndeplinită fără componenta legată de **cercetarea științifică**. Progresul societății se bazează, în mare măsură, pe inovare, pe plusul de cunoaștere realizat în mediul academic, activitatea de cercetare științifică fiind indisolubil legată de cea didactică. Spre deosebire de alte universități din România, focalizate fie numai pe câteva domenii sau direcții de specializare, fie pe unele aparținând aceleiași ramuri de știință, Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” din Iași reunește specialiști din peste 35 de domenii științifice, în cadrul fiecăruia dintre acestea existând numeroase subdomenii de cercetare, discipline și teme de o mare diversitate, dincolo de abordările interdisciplinare tot mai actuale la nivel internațional. Este nevoie de **echilibru** în a aborda diferit, de la un caz la altul, problemele legate de infrastructura necesară și celelalte aspecte de ordin material, formarea unei resurse umane performante și a unui cadru instituțional de desfășurare a activităților de cercetare, timpul necesar obținerii unor rezultate, precum și modul de evaluare a relevanței și a impactului acestora la nivelul activității didactice, dar și al întregii comunități științifice.

Dar o universitate presupune și foarte multe activități cu caracter administrativ, care, din păcate, consumă foarte mult din timpul care ar putea fi alocat activităților didactice sau celor de cercetare științifică. O prioritate a noii echipe de management ar trebui să fie reprezentată de **reducerea** acestei presiuni în ceea ce privește personalul didactic și de cercetare, dar și o distribuție **echilibrată** a acestor activități în cadrul departamentelor și, respectiv, facultăților. De asemenea, e nevoie de echilibru în ceea ce privește gestionarea relațiilor dintre personalul didactic și de cercetare, pe de o parte, și personalul didactic-auxiliar și cel nedidactic, pe de altă parte, fiind necesară conștientizarea faptului că toți suntem părți componente ale aceleiași comunități academice, că numai prin cooperare și respect reciproc putem să ne îndeplinim fiecare dintre noi responsabilitățile asumate și să obținem, inclusiv la nivel instituțional, rezultatele dorite. Nu în ultimul rând, e nevoie de **echilibru** în relația cu studenții, aceștia fiind adevărați parteneri în activitățile științifice și de management universitar, prin participarea lor directă la mecanismele de decizie la nivelul facultăților și al universității, dar și prin consolidarea unui cadru de comunicare și colaborare care să vizeze binele întregii comunități universitare.

În contextul candidaturii pentru funcția de Rector al Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași, consider că este relevant să subliniez că experiența profesională și rezultatele obținute până în prezent demonstrează capacitatea mea de a aborda echilibrat toate aceste aspecte. Parcursul meu profesional denotă maniera echilibrată în care am abordat toate dimensiunile pe care le presupune activitatea universitară. De asemenea, de-a lungul celor peste 12 ani în care m-am dedicat activităților de management sau de reprezentare la nivelul UAIC, am dovedit disponibilitate și interes pentru înțelegerea particularităților existente la nivel de facultate, departament și program de studii și m-am implicat activ în susținerea acestora în procesul de reglementare a diferitelor activități sau procese. La fel de relevantă în acest context este și experiența în funcția de membru al Consiliului de Administrație al Aeroportului Internațional Iași, guvernanta corporativă impunând tocmai abordarea echilibrată a intereselor diferitelor categorii de persoane implicate – acționariat, angajați, echipă de management. Astfel, pot spune că abilitățile și competențele pe care m-am străduit să le cultiv în formarea mea profesională mă recomandă ca un promotor al unei **abordări echilibrate** din perspectivă managerială în ceea ce privește viziunea strategică pe care

o propun în calitate de candidat pentru funcția de Rector al Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași în mandatul 2024-2029.

OS.3. Consolidarea prezenței UAIC în clasamentele naționale și internaționale – confirmare a creșterii calității academice

În peisajul globalizat și de masificare al educației superioare, topurile universitare au devenit un instrument important, servind drept ghid pentru studenți, academicieni, instituții publice, private și guverne. Aceste clasamente, trei dintre ele fiind larg recunoscute și folosite de comunitatea academică – Shanghai Ranking (ARWU - Academic Ranking of World Universities), Times Higher Education (THE) și QS World University Rankings – evaluează și compară universități din întreaga lume bazându-se pe diverse criterii, cum ar fi calitatea predării, cercetarea, cunoștințele transmise și diseminate și perspectiva internațională. Cu toate acestea, relevanța și impactul acestor topuri, cu avantajele și limitele lor, sunt subiecte de dezbatere intensă.

Beneficii ale topurilor universitare

- ◆ *Orientare pentru studenți și părinți:* Într-o lume cu mii de universități, topurile oferă o metodă simplificată pentru studenți și părinți de a identifica instituțiile de prestigiu și de a face alegeri informate privind educația superioară. Acestea ajută la navigarea peisajului complex al opțiunilor educaționale, oferind un punct de plecare pentru o evaluare mai detaliată.
- ◆ *Stimul pentru îmbunătățirea performanțelor:* Instituțiile de învățământ superior folosesc adesea clasamentele ca un stimulent pentru autoevaluare și îmbunătățire. Prin compararea cu alte universități, instituțiile pot identifica punctele forte și slăbiciunile, încurajând dezvoltarea internă și adoptarea celor mai bune practici în plan didactic și de cercetare.
- ◆ *Atragerea talentelor:* Topurile pot ajuta universitățile să atragă studenți, cadre didactice și cercetători de top. O poziție înaltă poate crește vizibilitatea internațională și poate facilita colaborări de cercetare, atrăgând finanțări și parteneriate strategice.
- ◆ *Indicatori de performanță:* Pentru finanțatori și guverne, clasamentele oferă un set de indicatori care pot ghida alocarea resurselor și politicile educaționale. Acestea pot evidenția instituțiile de succes și pot stimula competitivitatea în sectorul educației superioare.

Limitele și criticile privind topurile universitare

- ♦ *Metodologia și caracterul părțitor:* Criticile adesea se concentrează pe metodologiile de clasificare, care pot favoriza anumite tipuri de instituții, cum ar fi cele axate pe cercetare, în detrimentul altora care excelează în predare sau servicii studentești. De asemenea, construirea clasamentelor folosind majoritar date provenind din sondajele de reputație introduce subiectivitate.
- ♦ *Reducerea diversității educaționale:* Obsesia pentru clasamente poate determina universitățile să prioritizeze politici care îmbunătățesc poziția în clasament în locul concentrării pe misiunile lor unice sau pe nevoile studenților lor.
- ♦ *Presiunea asupra instituțiilor:* Presiunea de a performa bine în clasamente poate duce la strategii de scurtă durată și la neglijarea aspectelor fundamentale ale educației și cercetării. De exemplu, universitățile pot fi tentate să aloce resurse disproporționat către domenii care sunt favorizate de criteriile de clasificare.

Prezența și recunoașterea Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași în clasamentele universitare internaționale aduc o serie de beneficii, aceste ierarhizări oferind o platformă pentru evidențierea calității educației, a cercetării și a impactului global asupra societății:

- ♦ *Îmbunătățirea vizibilității globale.* Apariția în clasamentele internaționale mărește vizibilitatea globală a universității și contribuie la crearea unui mediu academic divers și stimulat prin atragerea de studenți internaționali, cadre didactice și cercetători de talie mondială, precum și la facilitarea parteneriatelor internaționale în planul colaborărilor de cercetare și a schimburilor academice.

- ♦ *Atragerea de finanțare și investiții.* Atât partenerii economici, precum și organizațiile guvernamentale și cele non-guvernamentale sunt mai înclinați să investească în instituții care demonstrează excelență și recunoaștere globală. Aceasta poate duce la îmbunătățirea infrastructurii, dotărilor și resurselor disponibile pentru studenți și personal.

- ♦ *Stimul pentru excelență și inovație.* Efortul de a menține sau îmbunătăți poziția în clasamentele internaționale poate funcționa ca un stimulent puternic pentru excelență și inovație în cadrul universității. Acest lucru încurajează dezvoltarea continuă a programelor de studiu, îmbunătățirea metodelor de predare și intensificarea activităților de

cercetare. Rezultatul este un mediu academic dinamic care încurajează inovația și excelența în toate domeniile de studiu.

♦ *Îmbunătățirea calității educației.* Efortul de a îndeplini sau depăși standardele stabilite de clasamentele internaționale poate duce la îmbunătățiri semnificative în nivelul calității educației oferite de universitate. Acest lucru include actualizarea curriculum-urilor, adoptarea celor mai bune practici în predare și învățare și asigurarea unui mediu academic care sprijină reușita studenților.

♦ *Consolidarea reputației instituționale.* Apariția în clasamentele internaționale consolidează reputația universității și crește mândria instituțională printre studenți, absolvenți, personal și comunitatea academică largă. Aceasta recunoaștere servește nu doar ca un semn al excelenței academice, ci și ca o dovadă a impactului și contribuției universității la societate și la comunitatea globală.

III. STAREA ACTUALĂ A UAIC DIN PERSPECTIVA EVALUĂRIILOR NAȚIONALE ȘI INTERNAȚIONALE

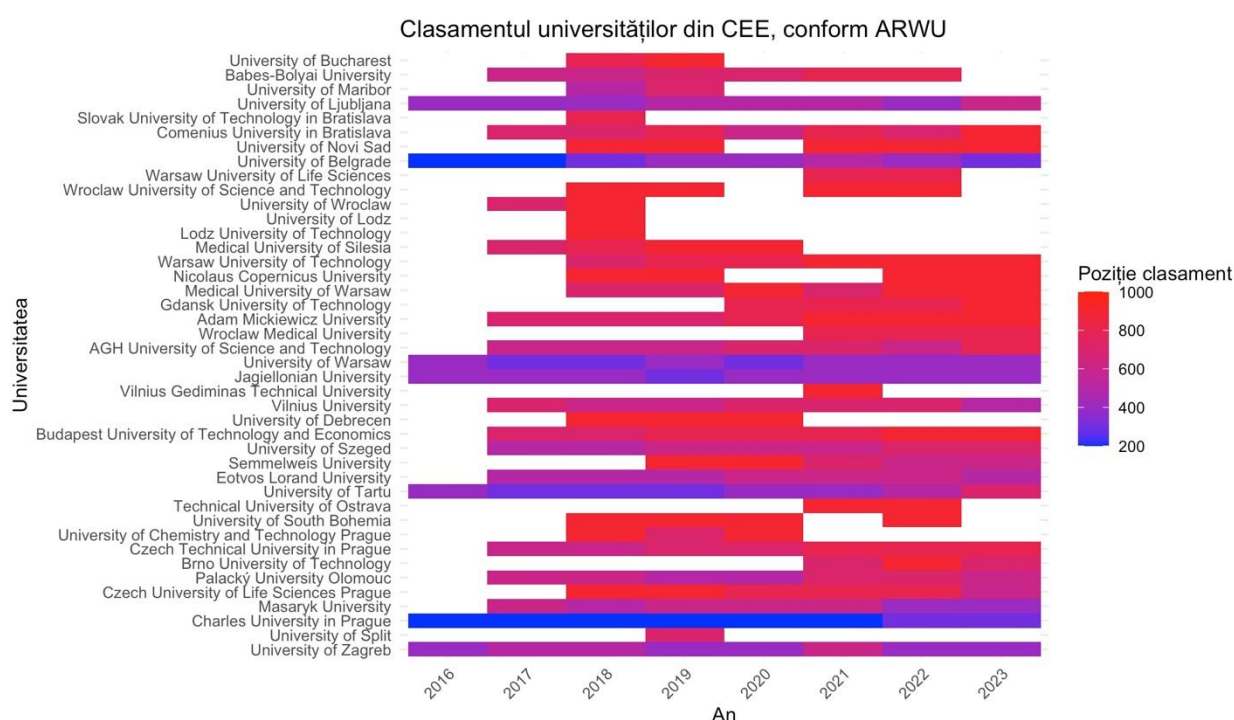
O temă de interes inclusiv pentru publicul larg, nu numai în contextul alegerilor academice, se referă la poziționarea universităților românești în principalele clasamente internaționale și, mai ales, la evoluția în timp a locului ocupat de acestea, dar și la perspectivele de clasare, în viitorul mai mult sau mai puțin apropiat, în primele 500 sau măcar în primele 1000 de universități ale lumii. Este adevărat că aceste clasamente nu trebuie absolutizate din perspectiva relevanței pentru aprecierea calității în învățământul superior și cuantificarea rezultatelor obținute în acest domeniu de activitate. Relativismul derivă chiar și din faptul că ni se propun și sunt promovate mai multe clasamente, fiecare fiind bazat pe o metodologie proprie și luând în considerare una sau mai multe dintre dimensiunile care caracterizează activitatea unei instituții de învățământ superior.

Cu toate acestea, ele devin relevante pentru o serie de aspecte deloc neimportante pentru dezvoltarea unei universități, asigurând comparabilitate și oferind managementului un **instrument** valid de evaluare a modului în care a evoluat instituția de învățământ superior, global sau pe diferite paliere, prin raportare la același cadru metodologic. Totodată, aceste clasamente sunt de interes, de exemplu, pentru **studenții străini** care doresc să urmeze studii la o universitate din Uniunea Europeană sau pentru acele organizații care își propun să dezvolte relații de colaborare cu universități din alte țări și folosesc aceste referințe pentru a-și preselecția potențialii parteneri. Nu în ultimul rând, poziția ocupată de o universitate într-un anumit clasament poate constitui **element de identificare** a acesteia în comunitatea națională și internațională, constituind și un reper important în ceea ce privește definirea unor obiective strategice la nivel instituțional.

Astfel, în contextul fundamentării programului managerial pentru funcția de Rector al Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași și al asumării obiectivului strategic de poziționare în primele 1.000 de universități ale lumii, am analizat principalele două clasamente recunoscute de comunitatea internațională: *Academic Ranking of World Universities (Shanghai Ranking)* și *Times Higher Education*.

III.1 SHANGHAI RANKING

Clasamentul Shanghai este focalizat pe rezultatele obținute din punctul de vedere al cercetării științifice. Cum UAIC ar trebui să se raporteze nu numai la universitățile românești, ci și la cele din celelalte state din Europa Centrală și de Est, analiza s-a referit la întreaga regiune și a luat în considerare 42 de universități prezente în top 1000 din anul 2016 până în prezent.



Analiza modului în care au evoluat aceste 42 de universități pe parcursul perioadei analizate permite identificarea unor **profiluri comportamentale**. Unele universități au fost mai puțin prezente în top 1000, circa 25% apărând în maxim trei ani din intervalul luat în considerare. De remarcat că, dintre universitățile românești, doar Universitatea din București și Universitatea „Babeș-Bolyai” din Cluj-Napoca au figurat în top 1000, dar ambele au dispărut din acest clasament în 2023. Pentru cele mai multe, tendința fost una descrescătoare, foarte puține păstrându-și o poziție mai bună sau îmbunătățindu-și performanțele în perioada analizată.

În vederea identificării unor trăsături care caracterizează universitățile cu anumite performanțe din perspectiva locului ocupat în Clasamentul

Shanghai, am grupat universitățile din Centrul și Estul Europei în trei categorii: categoria 1 – locurile 1-500, categoria 2 – locurile 501-800 și categoria 3 – locurile 801+. Pentru fiecare dintre categorii, am calculat media aritmetică, mediana și am identificat nivelurile minime și, respectiv, maxime pentru o serie de indicatori considerați relevanți și cu impact asupra calității din învățământul superior: dimensiunea personalului academic, numărul studenților, bugetul anual, numărul de articole ISI publicate cu afiliere instituțională, numărul de citări, dar și o serie de indicatori derivați: raportul studenți/personal academic, raportul articole/personal academic, raportul citări/articol și Indicele Hirsch. Anul pentru care s-a făcut analiza este 2022, ultimul în care universitățile din România au fost prezente în acest clasament.

Categoria ierarhică		Personal academic (PA)	Studenți	Buget	Studenți/PA	Articole	Articole/PA	Citări	Citări/articol	h index
Categoria 1 (1-500)	Medie	4259.71	50660	335.95	12.38	3297.28	0.844	16743.14	4.11	41
	Mediană	3974	37615	136	12.27	3245	0.823	16254	4.3	40
	Minim	2200	32271	159.15	8.21	2273	0.452	9144	3.33	31
	Maxim	7963	97696	410	20.21	4622	1.139	27700	4.57	51
Categoria 2 (501-800)	Medie	2139.75	18377.62	194.82	9.46	1484.25	0.746	8831.4	4.77	32.5
	Mediană	1983	19348	202	10.12	1391.5	0.753	8627.5	4.46	31.5
	Minim	1255	9235	150.7	3.58	1273	0.411	6564	3.73	27
	Maxim	3348	30190	220	16.77	1942	1.028	11673	6.07	41
Categoria 3 (801+)	Medie	2032.9	20549.52	173.13	11.21	1227.2	0.725	6258.8	4.36	26.66
	Mediană	1618	18057	136	10.62	1157	0.677	6465	4.25	26
	Minim	1038	6769	63.06	4.51	839	0.323	4150	3.06	20
	Maxim	4360	48874	390	24.61	1591	1.328	10238	6.12	32
UAIC		866	24847	92	28.69	850	0.982	2545	3.13	18

Rezultatele obținute confirmă existența unor caracteristici similare pentru toate universitățile prezente în clasament, a unor aspecte specifice la nivelul fiecărei categorii, dar și a unor diferențe evidente între acestea. De exemplu, se poate observa faptul că bugetul anual, numărul de articole publicate, raportul articole/personal academic, numărul de citări și Indicele Hirsch sunt cu atât mai mari cu cât poziția în clasament este mai bună. În același timp, raportul studenți/personal academic și, respectiv, raportul citări/articol înregistrează valori medii similare pentru toate cele trei categorii de universități, fiind însă constatată o anumită eterogenitate din punct de vedere al mărimii personalului academic și al numărului studenților.

Comparația dintre situația existentă la nivelul Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași și fiecare dintre cele trei categorii relevă câteva concluzii interesante. Dacă, în ceea ce privește unele caracteristici, UAIC prezintă valori similare cu unele asociate universităților din top 1000, pentru altele situația este cu totul alta, chiar și față de categoria a treia, cea la care ar

trebui să ne raportăm inițial pentru a accede în acest clasament. În primul rând, mărimea personalului academic este mai mică decât valoarea minimă (866 față de 1.038), în condițiile unei medii de 2.033 cadre didactice și de cercetare. Bugetul anual al UAIC este sub media celei de-a treia categorii, dar peste nivelul minim al acesteia, însă cu foarte mult sub ceea ce întâlnim la universitățile de pe primele 800 de locuri.

În ceea ce privește articolele publicate de personalul UAIC, numărul acestora este sub media celei de-a treia categorii, dar puțin peste nivelul minim al acesteia. Dacă ne raportăm însă la raportul articole/personal academic, observăm că acesta este de 0,982 față de valori medii de 0,725-0,844 pentru fiecare dintre cele trei categorii. Chiar și dacă excludem publicațiile aduse în discuție în perioada recentă în diferite debateri legate de calitatea jurnalelor și rigoarea procesului de recenzare, raportul rămâne la un nivel comparabil cu performanțele obținute de celelalte universități. Acest lucru demonstrează faptul că personalul academic al UAIC desfășoară o activitate de cercetare științifică intensă, cu rezultate asemănătoare celor obținute de universitățile din Europa Centrală și de Est prezente în top 1000. În același timp, deși este îmbucurător faptul că observăm situații asemănătoare din perspectiva raportului citări/articol și a Indicelui Hirsch, cu valori apropiate de minimul celei de-a treia categorii, faptul că aceste valori sunt cu destul de mult sub valorile medii ale celei de-a treia categorii impune concentrarea pe creșterea calității producției științifice a universității.

Un aspect foarte important este legat de **raportul studenți/personal academic**, care înregistrează un nivel mai mare decât maximul oricărei categorii și fiind de două-trei ori mai mare decât oricare dintre valorile medii. Acest lucru demonstrează existența unui grad foarte ridicat de încărcare a personalului cu activități didactice (predare, evaluare etc.), ceea ce influențează negativ alte dimensiuni ale activității profesionale, devenind, astfel, tot mai greu de atins obiectivele asumate din perspectiva diseminării și vizibilității rezultatelor științifice obținute în cercetare.

În concluzie, responsabilitatea majoră îi revine universității pentru crearea condițiilor necesare desfășurării activității în condiții optime, rezultatele obținute confirmând potențialul existent la nivelul personalului academic din perspectiva competențelor relevante în domeniul cercetării științifice. E nevoie de instituirea unor **mecanisme cu caracter stimulat**iv pentru orientarea cercetării științifice în direcția obținerii acelor rezultate care să

permite accesarea în clasamentele internaționale relevante, inclusiv din perspectiva managementului cercetării științifice – unul bazat pe implicare și cooperare cu cercetătorii, nu pe constrângeri și detașare instituțională. Factori obiectivi precum dimensiunea universității sau bugetul nu pot fi influențați de acțiunile cadrelor didactice și, de multe ori, nici de cele ale Rectorului. Dar o relație bună cu comunitatea academică constituie un imperativ pentru atingerea unor astfel de obiective strategice.

III.2 TIMES HIGHER EDUCATION

În continuarea aspectelor prezentate anterior, este necesară raportarea la un alt clasament internațional considerat relevant la nivelul comunității academice – Times Higher Education. Bineînțeles că rămân valabile atât rezervele legate de caracterul relativ al indicatorilor luați în considerare, cât și motivele pentru care aceste clasamente sunt utile și oferă unei instituții de învățământ superior cadrul necesar comparabilității rezultatelor obținute, dar și perspectiva dinamică de evaluare a performanțelor academice instituționale.

Din punctul de vedere al criteriilor, în timp ce Clasamentul Shanghai (ARWU) pune accentul mai mult pe succesul în activitatea de cercetare științifică (luând în considerare indicatori precum numărul de absolvenți și cadre didactice care au câștigat Premii Nobel și Medalii Fields, numărul de lucrări foarte citate în 21 de domenii, numărul de articole publicate în revistele Nature și Science, precum și performanța per capita a unei universități), The World University Ranking (Times Higher Education) se bazează pe 13 indicatori de performanță, grupați în cinci categorii. Acestea se referă la predare (mediul educațional), cercetare (volum, venituri și reputație), citări (influența cercetării), perspectiva internațională (personal, studenți și cercetare) și transfer de cunoștințe (venituri din industrie), considerându-se că aceste elemente pot oferi o imagine de ansamblu a performanțelor unei universități din perspectivă multidimensională.

Din punctul de vedere al metodologiei de colectare și analiză a datelor, dacă ARWU (Clasamentul Shanghai) se bazează preponderent pe informații obiective și măsurabile, precum performanța academică și cercetarea științifică, minimizând impactul evaluărilor subiective, Times Higher Education colectează informații direct de la universități și prin sondaje de opinie, pentru a evalua reputația instituțiilor în predare și cercetare, percepțiile și evaluările subiective având, astfel, un anumit impact asupra

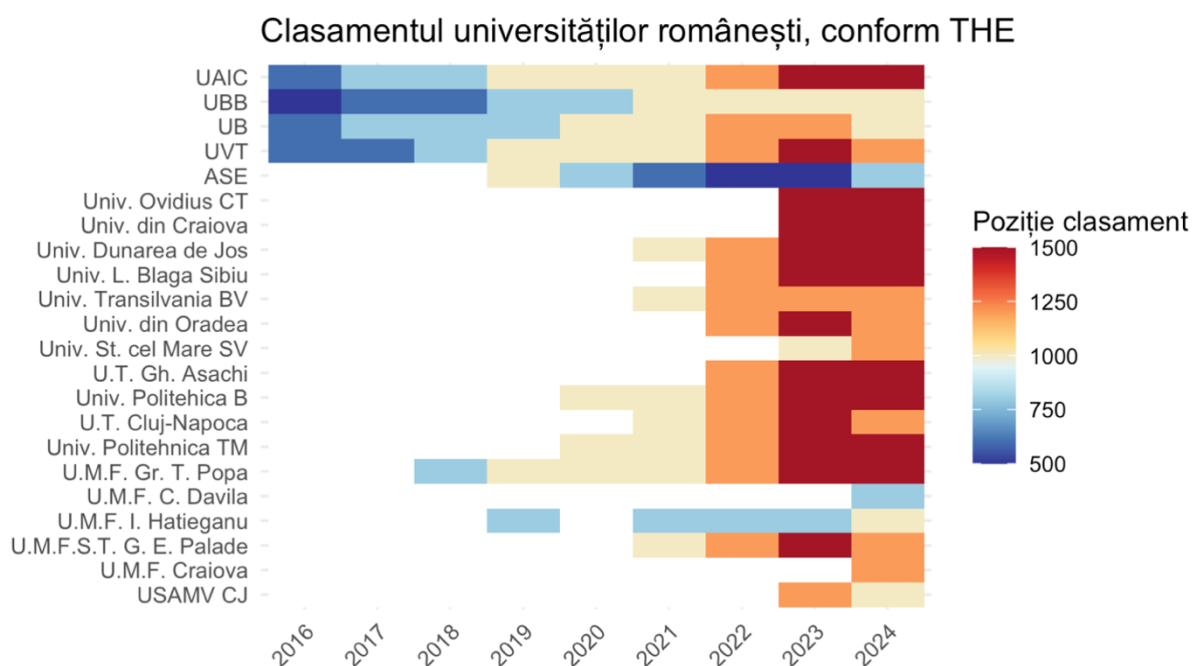
ierarhiei rezultate în urma procesului de evaluare. Un alt element de diferențiere față de Clasamentul Shanghai se referă la faptul că Times Higher Education include și un indicator specific privind perspectiva internaționalizării unei universități, cu referire la mobilitatea internațională a studenților și a personalului, precum și la colaborările internaționale în cercetare, ceea ce reflectă importanța acestei dimensiuni pentru învățământul superior.

Spre deosebire de Shanghai Ranking, Times Higher Education este mai cuprinzător din punctul de vedere al numărului de universități evaluate, clasamentul din anul 2023 incluzând și 22 de instituții de învățământ superior din România. Dintre acestea, numai două au reușit să se poziționeze în top 1000 universități ale lumii, celelalte fiind clasate mai jos de locul 1000 și chiar de 1500, așa cum este și cazul Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași.

Dincolo de situația din cea mai recentă ediție a clasamentului, este foarte importantă și analiza evoluției universităților românești în ultimii ani. În general, dinamica a fost una cu caracter descendent, putând fi constatată o deteriorare a poziției pentru majoritatea lor. Principalele universități ale României și fondatoare ale Consorțiului „Universitaria” (Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” din Iași, Universitatea „Babeș-Bolyai” din Cluj-Napoca, Universitatea din București și Universitatea de Vest din Timișoara) figurau în prima jumătate a clasamentului în anul 2016. Pe parcurs, acestea au coborât în clasament, unele mai rapid decât altele, până la poziții în afara topului 1000. În ultimii ani, două dintre ele au inversat trendul, îmbunătățindu-și poziția – Universitatea din București și Universitatea de Vest din Timișoara, în timp ce Universitatea „Babeș-Bolyai” din Cluj-Napoca și-a menținut poziția deținută încă din 2021 în intervalul 1001-1200. Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” din Iași este singura dintre cele patru care a rămas în ultima categorie din acest clasament, pe o poziție de 1501+.

Pe lângă performanțele universităților deja menționate, care au reușit să adopte măsurile necesare îmbunătățirii locului ocupat în acest clasament, trebuie precizat faptul că două instituții de învățământ superior din România (Academia de Studii Economice din București și Universitatea de Medicină și Farmacie „Carol Davila” din București) reușesc să se mențină în top 1000 universități ale lumii. În același timp, Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” din Iași este poziționată mai jos în clasament față de universități mai mici

– Universitatea Transilvania din Braşov, Universitatea din Oradea şi Universitatea „Ştefan cel Mare” din Suceava, dar şi faţă de unele specializate, cum este cazul Universităţii Tehnice din Cluj-Napoca, Universităţii de Medicină şi Farmacie „Iuliu Haţieganu” din Cluj-Napoca, Universităţii de Medicină, Farmacie, Ştiinţe şi Tehnologie „George Emil Palade” din Târgu Mureş, Universităţii de Medicină şi Farmacie din Craiova şi Universităţii de Ştiinţe Agricole şi Medicină Veterinară din Cluj-Napoca.



Analizând măsurile luate de universitățile românești care au obținut rezultate mai bune decât Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” din Iași, am identificat o anumită preocupare pentru investiția în oameni, aplicarea unor mecanisme cu caracter stimulator și crearea cadrului necesar obținerii unor rezultate care să facă posibilă atingerea obiectivelor strategice privind poziționarea în principalele clasamente universitare, o coerență instituțională, mai ales la nivelul managementului, în ceea ce înseamnă aplicarea de măsuri concrete vizând dimensiunile relevante în procesul de evaluare. Mai concret, raportat la indicatorii luați în considerare, una dintre principalele probleme identificate la nivelul UAIC se referă la **supraîncărcarea personalului academic cu activități didactice**, raportul studenți/personal academic fiind cel mai mare printre cele 13 universități analizate. În același timp, celelalte universități au aplicat măsuri mai eficiente de creștere a calității și vizibilității rezultatelor științifice,

majoritatea înregistrând valori mai mari pentru numărul de citări, raportul citări/articol și Indicele Hirsch.

Similar abordării din articolul precedent, analiza a continuat cu evaluarea celor 108 de universități din Centrul și Estul Europei care se regăsesc în clasamentul Times Higher Education, acestea fiind grupate în patru categorii: categoria 1 – locurile 1-800, categoria 2 – locurile 801-1200, categoria 2 – locurile 1201-1500 și categoria 3 – locurile 1501+. Pentru fiecare dintre categorii, am calculat media aritmetică, mediana și am identificat nivelurile minime și, respectiv, maxime pentru o serie de indicatori considerați relevanți și cu impact asupra calității din învățământul superior: dimensiunea personalului academic, numărul studenților, numărul de articole ISI publicate cu afiliere instituțională, numărul de citări, dar și o serie de indicatori derivați: raportul studenți/personal academic, raportul articole/personal academic, raportul citări/articol și Indicele Hirsch. Anul pentru care s-a făcut analiza este 2022, ultimul în care universitățile din România au fost prezente în Clasamentul Shanghai, fiind posibilă astfel o eventuală analiză comparativă a rezultatelor obținute.

Categoria ierarhică		Personal academic (PA)	Studenți	Studenți/PA	Articole	Articole/PA	Citări	Citări/articol	h index
Categoria 1 (1-800)	Medie	2011.2	19083.4	11.9	2161	1.18	10443.9	5.14	33.2
	Mediană	1646	10077	8.31	1842.5	1.13	9562.5	5.15	32.5
	Minim	761	6769	4.9	457	0.81	1500	3.32	14
	Maxim	4057	49787	29.8	6239	1.71	28012	6.45	52
Categoria 2 (801-1200)	Medie	1751	17807	11.3	1318.8	0.82	5497.8	4.35	25.08
	Mediană	1532	17012	9.27	1194	0.74	5579	4.36	27
	Minim	392	4178	4.5	278	0.44	733	2.76	12
	Maxim	4185	39811	24.33	3564	1.77	15302	5.82	41
Categoria 3 (1201-1500)	Medie	1020.8	14189.2	14.04	1043.6	0.99	4087.7	4.12	22.1
	Mediană	818	10899.5	12.4	810	0.97	3266.5	4	22
	Minim	318	4006	6.6	316	0.39	930	2.07	12
	Maxim	3803	65436	27.8	4754	1.81	16754	7.1	41
Categoria 4 (1501+)	Medie	1003.2	13626.3	14.96	687.7	0.71	2527.6	3.78	18
	Mediană	863	13081	12.47	554	0.65	2292	3.86	18
	Minim	446	3891	6.84	122	0.28	367	1.7	9
	Maxim	2306	30287	28.69	1686	1.38	6317	6.58	28
UAIC		866	24847	28.69	850	0.982	2545	3.13	18

Rezultatele obținute confirmă **eterogenitatea** universităților care se regăsesc în acest clasament, atât pe ansamblul acestuia, cât și pentru fiecare dintre categoriile luate în considerare, din punctul de vedere al majorității indicatorilor analizați. Se remarcă, totuși, menținerea valabilității unor concluzii desprinse în urma analizei realizate pentru Clasamentul Shanghai. Astfel, cu cât e vorba de universități mai bine clasate, cu atât sunt mai mari valorile medii pentru articole publicate, raportul articole/personal academic, citări, raportul citări/articol și Indicele Hirsch. Diferența principală față de analiza anterioară se referă la faptul că valorile minime și cele maxime pentru cei mulți indicatori sunt similare

pentru toate categoriile, arătând că nu există neapărat profiluri diferite pentru anumite intervale ale clasamentului. Faptul că o universitate este inclusă într-o categorie performantă chiar dacă înregistrează niveluri mai scăzute pentru anumiți indicatori, similare celor asociate unor universități dintr-o categorie inferioară, demonstrează existența mai multor paliere de intervenție și a mai multor direcții posibile de acțiune pentru ocuparea unei poziții mai bune în acest clasament.

Ca și în cazul Clasamentului Shanghai, comparația dintre situația existentă la nivelul Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași și fiecare dintre cele trei categorii superioare celei în care ne aflăm relevă câteva concluzii interesante. Și în acest caz, personalul academic din cadrul UAIC se află sub nivelul mediu pentru oricare dintre cele trei categorii, dar peste minimul fiecăreia, situație întâlnită și în cazul numărului de articole publicate, a citărilor, a raportului citări/articol și a Indicelui Hirsch. Raportul studenți/personal academic, cel care diferențiază net UAIC de universitățile de pe primele 1000 de locuri ale Clasamentului Shanghai, înregistrează valori similare cu maximele pentru fiecare dintre cele trei categorii superioare, părând a nu mai fi o piedică pentru accederea pe poziții din top 1000. În același timp, numărul de studenți este peste media fiecărei dintre cele trei categorii superioare, menținându-se un nivel satisfăcător al raportului articole/personal academic, apropiat de valorile medii ale universităților mai bine poziționate în acest clasament.

Toate aceste rezultate confirmă, fără echivoc, două elemente esențiale: (1) potențialul existent la nivelul personalului academic din perspectiva competențelor relevante în domeniul cercetării științifice și (2) plasarea la nivelul conducerii executive a responsabilității cu privire la măsurile necesare a fi luate pentru accederea în clasamentele internaționale relevante. Se poate observa faptul că managementul unei universități are la îndemână mai multe opțiuni pentru aplicarea de măsuri care să contribuie la atingerea obiectivului strategic de poziționare în top 1000 universități ale lumii din perspectiva Times Higher Education. Fiind vorba de o evaluare mai cuprinzătoare, care include activitatea de predare, cercetarea științifică și perspectiva internațională, îmbunătățirea performanțelor pe oricare dintre aceste trei dimensiuni generează un impact direct asupra poziției universității în acest clasament. În acest context, devin tot mai importante atât măsurile concrete privind activitatea de cercetare științifică, cât și viziunea privind dezvoltarea dimensiunii educaționale și a celei legate de relațiile internaționale ale Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași.

IV. EDUCAȚIE ȘI FORMARE PROFESIONALĂ

*„Scopul educației este nimicirea mărginirii egoiste a individului și
supunerea lui la rațiunea lucrurilor.”*

Titu Maiorescu (Rector al Universității în perioada 1863-1867)

În context academic, rolul educației transcende simpla dobândire a cunoștințelor; ea servește ca un creuzet pentru dezvoltarea intelectuală, gândirea critică și cultivarea valorilor umane în vederea desăvârșirii unui individ complet. Universitățile au menirea nobilă de a modela minți care, nu numai că trebuie să obțină performanțe în domeniile alese, ci și să servească comunitatea și să contribuie la dezvoltarea acesteia. În vederea îndeplinirii acestui deziderat, dimensiunea educațională trebuie să ofere o perspectivă multivalentă, ancorată într-un mediu în care rigoarea academică este echilibrată cu dezvoltarea competențelor transversale, cum ar fi comunicarea, rezolvarea de probleme și raționamentul etic. Prin integrarea de discipline variate și încurajând colaborarea interdisciplinară, mediul academic trebuie să-și pregătească studenții nu doar pentru succesul profesional, ci și pentru învățarea continuă pe tot parcursul vieții și pentru apartenența la o lume din ce în ce mai complexă. Prin căutarea excelenței, inovației și incluziunii în predare și celelalte activități educaționale, universitatea joacă un rol esențial în societate prin generarea de noi cunoștințe, promovarea mobilității sociale și adaptabilitate și reziliență în contextul confruntării cu provocări majore contemporane.

Aspecte-cheie ale sprijinirii educației în Universitate

◆ *Promovarea excelenței incluzive*

Acest aspect presupune crearea unui mediu educațional care prețuiește diversitatea, echitatea și incluziunea la fiecare nivel, prin asigurarea că toți membrii comunității universitare – indiferent de poziția și gradul lor didactic, de identitate sau statutul socio-economic – au acces **egal** la șanse de învățare și dezvoltare, în universitatea promovându-se o cultură a **apartenenței** și a **respectului reciproc**.

◆ *Încurajarea cooperării interdisciplinare*

Acest element vizează încurajarea colaborărilor, atât pe orizontală, cât și pe verticală, spre dobândirea unei experiențe educaționale bogate, la care să ia parte și de care să beneficieze toți membrii comunității academice.

◆ *Adaptabilitatea*

Într-o eră marcată de progrese tehnologice rapide și de nevoi societale în schimbare, universitatea trebuie să-și dezvolte capacitatea de a se adapta la noile provocări. Acest lucru se referă atât la nevoia de a ținti, în programele educaționale, spre dobândirea competențelor cu rezonanță pe piața internațională a muncii (gândire critică, rezolvare de probleme, creativitate), de a oferi sprijin studenților pentru a-și gestiona parcursul personal și profesional, dar și de a găsi instrumente de adresare către profesioniștii aflați deja în câmpul muncii, care au nevoie de aptitudini noi.

Principii directoare ale strategiei educaționale de management universitar

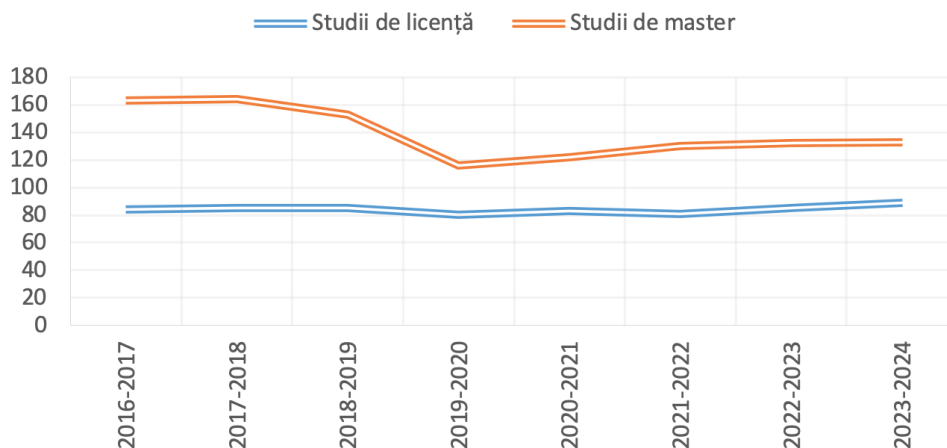
- ◆ *Alocarea strategică a resurselor* vizează distribuirea judicioasă a resurselor financiare, umane și fizice pentru a sprijini excelența educațională. În acest sens, este necesară asigurarea că investițiile sunt aliniate cu prioritățile instituționale, cum ar fi îmbunătățirea calității predării, sprijinirea eforturilor de cercetare și îmbunătățirea serviciilor pentru studenți.
- ◆ *Eficientizarea guvernancei academice* presupune stabilirea unor structuri și procese solide de guvernare care promovează transparența, responsabilitatea și luarea deciziilor în comun, fără a inhiba sau descuraja libera inițiativă.
- ◆ *Sprijinirea inovării în activitățile educative* prin încurajarea, de către managementul Universității, a programele de dezvoltare a facultăților și a celorlalte structuri care urmăresc, prin inițiativele lor, crearea de modalități de învățare complexe, de actualitate și care pot crește prestigiul instituției.

Analiza situației curente

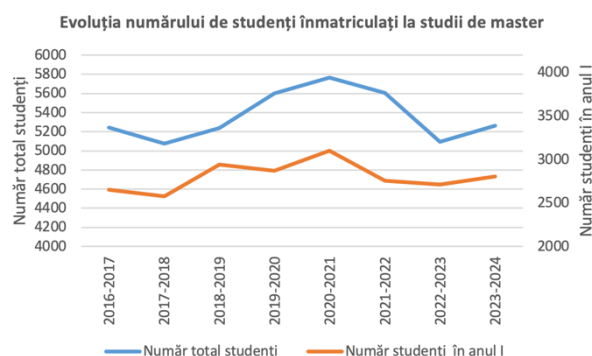
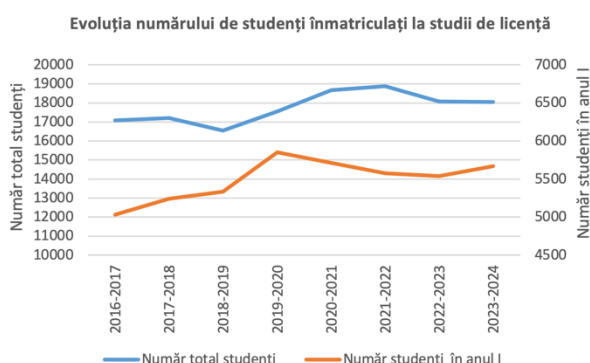
Din punctul de vedere al primei dimensiuni relevante pentru misiunea asumată de Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” din Iași ca instituție de învățământ superior, se poate observa o ușoară tendință crescătoare a numărului de programe de studii oferite candidaților la studii universitare în perioada 2019-2023, pentru ambele cicluri de studii. Dacă ne raportăm la referința reprezentată de anul universitar 2016-2017, se poate constata o scădere semnificativă a numărului de programe universitare de masterat, ceea ce confirmă necesitatea aplicării unor măsuri concrete de reșezare a cadrului de derulare a acestor programe de studii în concordanță cu

așteptările potențialilor candidați, cerințele pieței muncii și specificul fiecărui domeniu de studii.

EVOLUȚIA OFERTEI DE PROGRAME DE STUDII

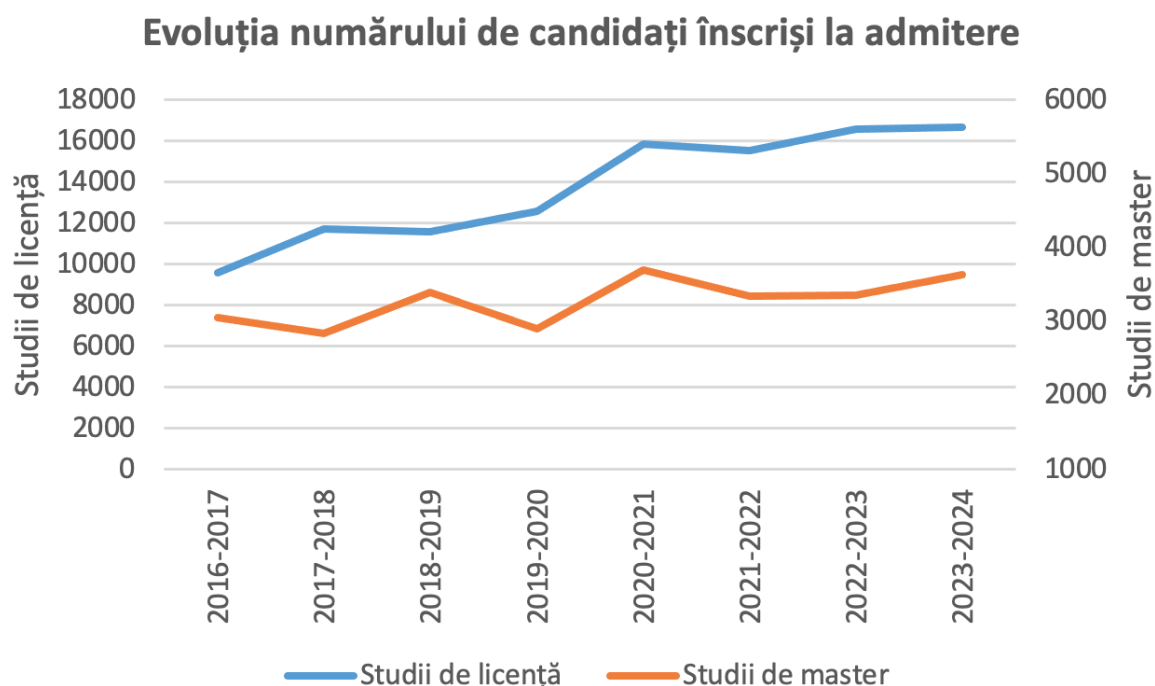


Dacă analizăm numărul de studenți, putem remarca aceeași relativă stabilitate pentru ultimii cinci ani, din perspectiva numărului total al studenților înmatriculați la studii universitare de licență, la un nivel superior celui din anul 2016, o evoluție similară fiind constatată și în cazul studenților înmatriculați în anul 1 pe parcursul perioadei analizate. Dinamica este diferită în cazul studiilor de masterat, pentru care observăm o tendință crescătoare pentru perioada 2016-2020, după care scade atât numărul total al studenților, cât și numărul celor admiși în anul I.

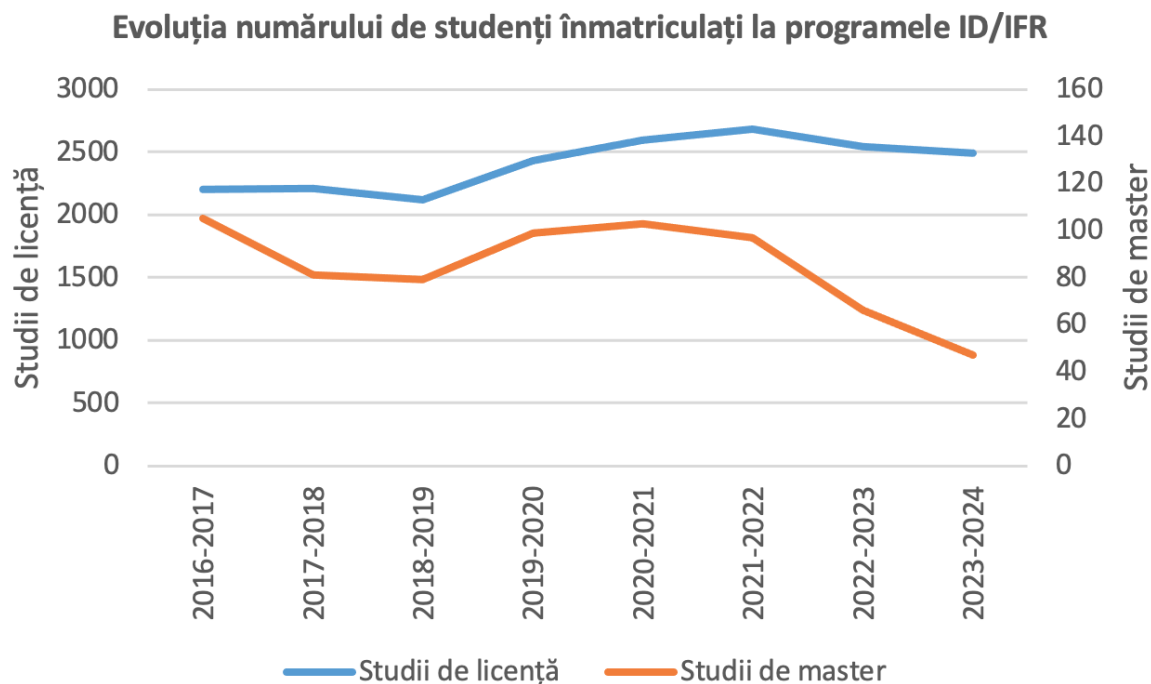


Analiza numărului de candidați înscriși la concursul de admitere relevă o anumită stabilizare a acestuia în ultimii ani la un nivel superior celui din 2016. Se impune, în acest context, concentrarea pe consolidarea identității Universității și intensificarea acțiunilor de promovare, în vederea atragerii

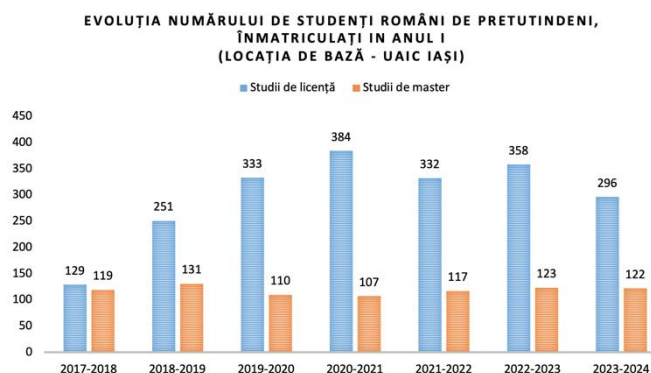
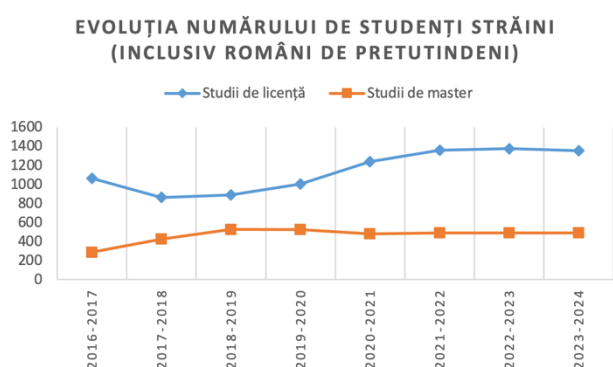
celor mai buni candidați și reluarea tendinței crescătoare din punctul de vedere al numărului celor înscriși la concursul de admitere.



Aceeași stabilitate în ultimii ani este ilustrată și de reprezentarea grafică a evoluției numărului studenți înmatriculați la programele de studii organizate la forma de învățământ la distanță și cu frecvență redusă, mai ales în contextul schimbărilor comportamentale și creșterii gradului de asimilare a tehnologiilor informaționale determinate de recenta pandemie. Din păcate, pe parcursul ultimilor trei ani, a fost înregistrată o scădere semnificativă a numărului de studenți înmatriculați la programele de studii de masterat organizat la forma de învățământ cu frecvență redusă. Se impune, astfel, identificarea cauzelor care au stat la baza acestei evoluții, dar și diversificarea ofertei de programe de studii organizate la forma de învățământ cu frecvență redusă (la fiecare facultate înființarea a cel puțin unui master IFR), date fiind avantajele pe care acestea le oferă unor anumite categorii de candidați.



O analiză distinctă se impune în cazul candidaților români de pretutindeni, cei care reprezintă majoritatea covârșitoare a studenților străini înmatriculați la Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” din Iași. Se poate observa o evoluție crescătoare a numărului de studenți aparținând acestei categorii și o relativă stabilizare a acestui indicator pe parcursul ultimilor patru ani. Această evaluare pe ansamblu ascunde, de fapt, o serie de aspecte de interes în acest context. Astfel, este vorba de o creștere a numărului de studenți la extensiile universitare din Republica Moldova, care compensează scăderea numărului de studenți admiși la programele de studii de licență organizate la locația de bază, în timp ce numărul de studenți înmatriculați la programe de studii de masterat rămâne relativ constant pentru ambele componente.

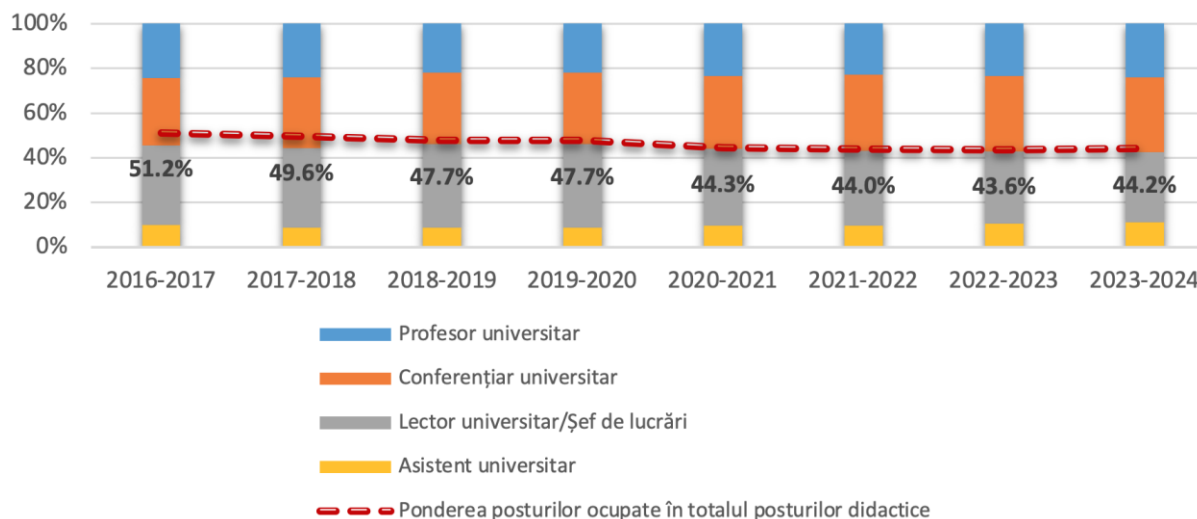


O analiză a dinamicii structurii posturilor didactice ocupate ne arată menținerea până în prezent a situației din 2016. Spre deosebire de ceea ce se întâmplă la universitățile românești cu care ne comparăm (Universitatea „Babeș-Bolyai” din Cluj-Napoca și Universitatea din București), la care ponderea asistenților și lectorilor este de aproximativ 55%, în cazul Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași aceștia reprezintă aproape 43% (mai puțin decât nivelul de aproape 46% din 2016). Cu alte cuvinte, angajările abia au ținut pasul cu ieșirile din sistem.

Grad didactic	Tip post didactic	2016-2017		2017-2018		2018-2019		2019-2020		2020-2021		2021-2022		2022-2023		2023-2024	
Profesor universitar	Ocupate	181	24,30%	177	23,98%	159	21,81%	159	21,81%	172	23,37%	169	22,81%	175	23,33%	182	23,85%
	Vacante	128	18,03%	129	17,20%	147	18,38%	147	18,38%	168	18,18%	172	18,20%	185	19,05%	196	20,31%
Conferențiar universitar	Ocupate	224	30,07%	233	31,57%	234	32,10%	234	32,10%	241	32,74%	253	34,14%	255	34,00%	256	33,55%
	Vacante	122	17,18%	130	17,33%	156	19,50%	156	19,50%	201	21,75%	190	20,11%	188	19,36%	186	19,27%
Lector/Șef de lucrări	Ocupate	266	35,70%	263	35,64%	272	37,31%	272	37,31%	253	34,38%	247	33,33%	240	32,00%	240	31,45%
	Vacante	292	41,13%	310	41,33%	292	36,50%	292	36,50%	316	34,20%	337	35,66%	337	34,71%	314	32,54%
Asistent universitar	Ocupate	74	9,93%	65	8,81%	64	8,78%	64	8,78%	70	9,51%	72	9,72%	80	10,67%	85	11,14%
	Vacante	168	23,66%	181	24,13%	205	25,63%	205	25,63%	239	25,87%	246	26,03%	261	26,88%	269	27,88%
Total posturi	Ocupate	745	51,20%	738	49,60%	729	47,68%	729	47,68%	736	44,34%	741	43,95%	750	43,58%	763	44,16%
	Vacante	710	48,80%	750	50,40%	800	52,32%	800	52,32%	924	55,66%	945	56,05%	971	56,42%	965	55,84%
	Total	1455		1488		1529		1529		1660		1686		1721		1728	

O altă problemă identificată se referă la acoperirea normelor didactice cu personal titular. Observăm că ponderea posturilor ocupate a scăzut constant începând din 2016, până la un minim de 43,6% în anul universitar 2022/2023. În acest caz, nivelul de aproximativ 50% înregistrat de universitățile de referință nu a mai caracterizat Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” din Iași din perioada 2017-2018. Astfel, tot mai multe activități au fost susținute de cadre didactice asociate, deși evoluția numărului de studenți și, implicit, cea a numărului de posturi impuneau angajarea de cadre didactice titulare.

Dinamica structurii anuale a posturilor didactice ocupate



În acest context, pot fi constate o serie de probleme care s-au perpetuat și chiar s-au accentuat pe parcursul ultimilor ani, mai ales în ceea ce privește scăderea gradului de acoperire cu titulari a activităților didactice și raportul studenți/personal didactic, ambele având un impact negativ asupra calității procesului educațional. În consecință, se impune luarea măsurilor necesare pentru atragerea celor mai buni absolvenți și angajarea acestora ca asistenți universitari în departamentele/facultățile în care aceste dezechilibre sunt foarte importante.

Obiective specifice

OS.1. Adaptarea continuă a ofertei educaționale a Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași la cerințele pieței muncii și la tendințele care se manifestă la nivel internațional

Măsuri vizând îndeplinirea acestui obiectiv specific:

- ◆ crearea cadrului de **analiză periodică** a ofertei educaționale a Universității, în colaborare cu reprezentanți relevanți ai mediului socio-economic;
- ◆ **susținerea financiară** a programelor de studii mai puțin solicitate pe piața muncii, dar care contribuie la progresul cunoașterii și îndeplinirea misiunii asumate de Universitate;
- ◆ diversificarea ofertei de programe de studii de licență și masterat cu predare într-o **limbă de circulație internațională**;
- ◆ inițierea de noi acorduri vizând organizarea unor programe de studii în **parteneriat** cu instituții de învățământ superior din străinătate (*joint degrees*, diplomă dublă);
- ◆ sprijinirea inițiativelor privind demararea unor noi programe de studii în **domenii inovative**, corespunzând provocărilor actuale din punct de vedere tehnologic și societal (inteligența artificială, economie circulară, sustenabilitate etc.);
- ◆ dezvoltarea ofertei de programe **postuniversitare** și a celorlalte forme de pregătire specifice **formării continue**, a celor considerate mai puțin tradiționale, cum e cazul celor de tip *open courses*, a programelor cu caracter multidisciplinar, interdisciplinar sau transdisciplinar, după caz;

- ◆ consolidarea prezenței **competențelor transversale** în conținuturile aferente disciplinelor incluse în planurile de învățământ ale programelor de studii, dar și susținerea unor module dedicate, mai ales în ceea ce privește etica, antreprenoriatul, gândirea critică etc.

OS.2. Creșterea calității programelor de studii de licență și masterat

Măsuri vizând îndeplinirea acestui obiectiv specific:

- ◆ analiza individuală a fiecărui **program de studii** pentru identificarea de bune practici, dar și a eventualelor vulnerabilități, în vederea consolidării locului acestora în oferta educațională a Universității;
- ◆ promovarea utilizării instrumentelor moderne și a metodelor inovative în activitatea didactică;
- ◆ creșterea gradului de utilizare a instrumentelor specifice de tip e-learning și, în general, a **tehnologiilor informaționale** și de comunicații în învățământul la distanță, învățământul cu frecvență redusă și în derularea programelor de formare profesională;
- ◆ constituirea unui portofoliu de locuri de desfășurare a **practicii de specialitate** destinat studenților de la programele de studii de licență și masterat, în conformitate cu obligațiile prevăzute de legislația în vigoare;
- ◆ organizarea de **filiale și extensii universitare** în condițiile asigurării bazei materiale și celorlalte resurse necesare funcționării acestora în condiții optime;
- ◆ diversificarea activităților **tutoriale**, în vederea creșterii eficienței acestora din perspectiva reducerii abandonului școlar, în special la programele de studii de masterat;
- ◆ susținerea, inclusiv din punct de vedere financiar, a includerii în planurile de învățământ ale programelor de masterat a unor discipline care să **pregătească** absolvenții acestui ciclu de studii pentru eventuala participare la concursurile de admitere la studii doctorale.

OS.3. Asigurarea premiselor pentru desfășurarea în condiții optime a activităților didactice

Măsuri vizând îndeplinirea acestui obiectiv specific:

- ◆ stimularea restabilirii, la nivelul departamentelor și facultăților, a echilibrului în ceea ce privește gradul de **acoperire** cu titulari a

activităților didactice și raportul dintre asistenți și lectori universitari, pe de o parte, și conferențieri și profesori universitari, pe de altă parte, ca premise pentru reducerea raportului studenți/personal didactic;

- ♦ intensificarea schimburilor de bune practici și a stagiilor derulate de cadre didactice în alte universități din țară și din străinătate;
- ♦ valorizarea corespunzătoare (punctaj acordat în grilele de evaluare, instituirea unor premii pentru activitatea didactică etc.) a **rezultatelor** cu impact asupra activității didactice (elaborarea de suporturi de curs și alte tipuri de materiale didactice, obținerea unor rezultate foarte bune în cadrul evaluărilor realizate de studenți, implementarea unor metode inovative de predare etc.);
- ♦ rezolvarea, de urgență, a problemelor legate de **condițiile precare** în care se desfășoară activitățile didactice în anumite spații, inclusiv din perspectiva riscului seismic, cum este cazul Corpului B, al unei părți a Corpului A etc.;
- ♦ identificarea de soluții pentru asigurarea spațiilor de tip **birou** necesare cadrelor didactice pentru desfășurarea activităților complementare celor didactice propriu-zise: activități specifice de evaluare, consultații, îndrumarea lucrărilor de licență și disertație etc.;
- ♦ rezolvarea problemelor identificate la nivelul unor facultăți cu privire la **spațiile** destinate activităților didactice, mai ales din perspectiva capacității acestora inadecvate numărului de studenți al unei serii de curs;
- ♦ atragerea de fonduri europene pentru investiții în infrastructura educațională, precum și pentru reabilitarea și modernizarea clădirilor destinate activităților didactice;
- ♦ asigurarea resurselor materiale, dar și a personalului suport (laboranți, tehnicieni etc.) necesar desfășurării activităților didactice, **indiferent** de constrângerile bugetare la nivelul facultății/departamentului.

OS.4. Optimizarea modului de derulare a activităților aferente concursului de admitere la studii universitare în cadrul Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași

Măsuri vizând îndeplinirea acestui obiectiv specific:

- ♦ îmbunătățirea marketingului educațional și consolidarea **identității** Universității ca opțiune pentru candidații la studii universitare;

- ♦ diversificarea metodelor de **promovare** a ofertei educaționale și a comunicării cu potențialii candidați;
- ♦ îmbunătățirea aplicațiilor on-line și creșterea gradului de utilizare a tehnologiilor informaționale în gestionarea activităților specifice procesului de **admitere** la studii universitare;
- ♦ organizarea concursului de admitere pentru candidații români de pretutindeni la nivelul Universității pentru **toate programele de studii** care au repartizate locuri pentru această categorie de candidați, cel puțin pentru ciclul de studii de licență.

V. CERCETARE ȘTIINȚIFICĂ, INOVARE ȘI TRANSFER DE CUNOȘTIȚE

În ecosistemul universitar, menirea cercetării și a inovării este atât fundamentală, cât și transformatoare, servind ca vector al progresului academic și al celui societal. Universităților, ca fortărețe ale creării cunoștințelor, li se încredințează misiunea de a întreprinde cercetarea de ultimă oră, ale cărei rezultate împing frontierele cunoașterii, provoacă înțelegerea convențională și oferă soluții noi la provocări globale complexe. Această misiune trebuie să incumbe nu numai generarea de noi cunoștințe, dar și transferarea rezultatelor cercetării în concret, în inovații de care beneficiază societatea în general, de la progrese tehnologice, până la formulări de politici și intervenții economice ori sociale.

Premisa inovării e generarea ideilor. Iar acestea pot fi doar roadele minților preocupate să creeze. Din acest motiv, preocuparea principală în vederea încurajării cercetării trebuie să fie crearea unui mediu care să **atrage**, să **rețină** și să **formeze** buni profesioniști. Prin promovarea unui mediu care încurajează curiozitatea, libera inițiativă, gândirea critică și colaborarea interdisciplinară, mediul academic trebuie să acționeze întocmai ca un incubator pentru inovare, în care savanții, studenții și partenerii din diferitele industrii converg pentru a naviga împreună prin teritorii neexplorate.

Din acest motiv, măsurile-cheie de încurajare a cercetării trebuie să aibă caracter stimulatив și nu coercitiv. În caz contrar, instituția noastră s-ar putea adânci și mai mult în fenomenul de *brain drain*, la nivel local, regional sau extins. Prin angajamentul față de cercetare și inovare, Universitatea joacă un rol esențial în stimularea creșterii economice, în abordarea nevoilor societății și în modelarea unui viitor durabil. Însă, fără oameni, care au nevoie de tot sprijinul, inclusiv de repere pentru a putea accesa surse adiționale de finanțare, acest lucru va rămâne doar un deziderat.

Principii directoare ale strategiei de cercetare și inovare, din perspectiva managementului universitar:

- ◆ Transformarea culturii organizaționale academice este crucială, întrucât stilurile coercitive, puternic polarizate pe verticală, inhibă libera inițiativă și creează presiuni suplimentare nejustificate, alături de cele pe care personalul de cercetare (cadre didactice și cercetători)

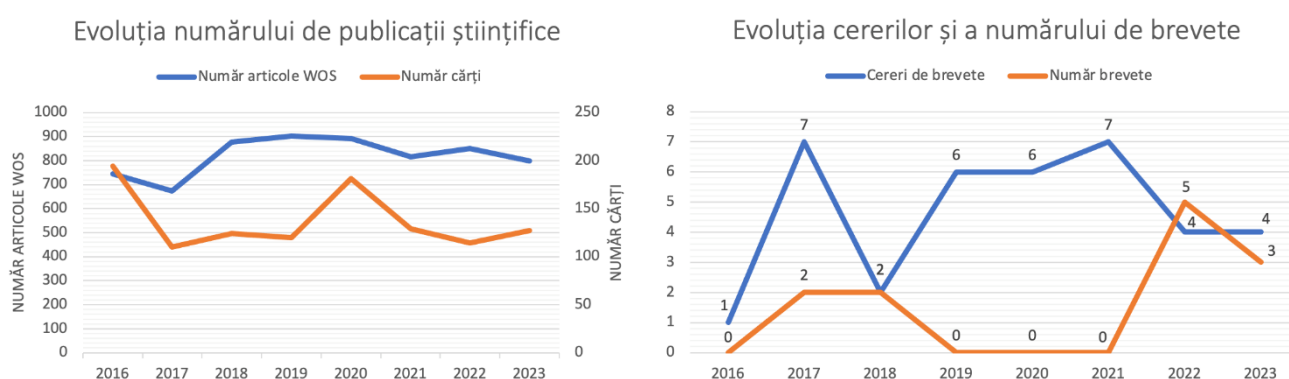
le înfruntă prin natura dificilă a demersurilor de cercetare. Un **mediu de lucru bazat pe susținere și încurajare**, în care cadrele didactice și cercetătorii nutresc sentimentul apartenenței, se simt apreciați, auziți și motivați, va constitui un pol magnetic care va atrage și va dinamiza resursa umană. Aceasta implică implementarea unor procese transparente de luare a deciziilor, oferirea de oportunități ample de dezvoltare profesională și recunoașterea și recompensarea contribuțiilor dincolo de metricile tradiționale.

- ◆ Promovarea **învățării continue** prin facilitarea accesului la workshop-uri, conferințe și seminare, stagii de formare care permit menținerea relevanței prin cunoașterea metodologiilor noi de cercetare, progreselor tehnologice și tendințelor în învățământul superior.
- ◆ Implementarea unui **sistem robust de recunoaștere și recompense** este un principiu de o importanță capitală pentru managementul academic, în special în promovarea unui mediu care încurajează cercetarea și inovarea. Acest principiu pledează pentru stabilirea unui sistem cuprinzător și transparent care să recunoască și să stimuleze realizările personalului academic. Un astfel de sistem nu se rezumă la recompensele bănești tradiționale, premii ș.a., ci îmbrățișează o varietate de mecanisme de recunoaștere care valorizează atât eforturile și procesul de a cerceta, cât și rezultatele muncii academice.

Activitățile de cercetare științifică, dezvoltare și inovare desfășurate în cadrul Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași și direcțiile de evoluție a acestora vor urma îndeaproape prevederile programului cadru al Uniunii Europene pentru cercetare și inovare „Horizon Europa” (2021-2027), dezideratele Strategiei Naționale de Cercetare, Inovare și Specializare Inteligentă (2021-2027), Planul Național de Cercetare, Dezvoltare și Inovare 2022-2027 (PNCDI IV) și vor fi înscrise în liniile directoare ale Planului Strategic de Dezvoltare Instituțională al Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași. Strategia adoptată în acest domeniu va fi una subsidiară misiunii declarate de **universitate de cercetare avansată și educație**, și anume cea legată de **creșterea, la un nivel ridicat de performanță, a calității, eficienței și vizibilității internaționale a activității de cercetare științifică din cadrul Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași.**

Activitatea de cercetare, ca dimensiune a identității Universității noastre proiectată la nivel național și internațional în perspectiva orizontului de timp vizat (2024-2029), implică, în primul rând, o stabilizare a poziției actuale, urmată de relansarea pe un trend ascendent și **consolidarea poziției de actor important în cadrul universităților din România în domeniile și tematicile de cercetare abordate.**

O analiză retrospectivă a evoluției numărului de publicații relevante pentru activitatea de cercetare științifică – cărți publicate la edituri recunoscute și articole indexate *Web of Science*, precum și situația cererilor și a numărului de brevete evidențiază menținerea acestora la un nivel apropiat de cel din perioada 2018-2019, cu o ușoară tendință descrescătoare. Trebuie subliniată, în acest context, concluzia rezultată în urma analizei realizate în secțiunile anterioare privind poziționarea Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași în clasamentele internaționale legată de raportul articole/personal academic, care înregistrează valori apropiate și chiar peste media universităților din Europa Centrală și de Est prezente în top 1000 universități ale lumii, și de gradul ridicat de încărcare a personalului academic cu activități didactice, ilustrat prin niveluri record pentru România ale raportului studenți/personal academic. Devine, astfel, evident faptul că este nevoie de o revitalizare a activității de cercetare științifică în cadrul Universității, prin mecanisme stimulative și adaptate specificului fiecărui domeniu, care să asigure înscrierea pe o pantă ascendentă a dinamicii rezultatelor obținute pe toate palierele: articole, cărți, brevete etc.

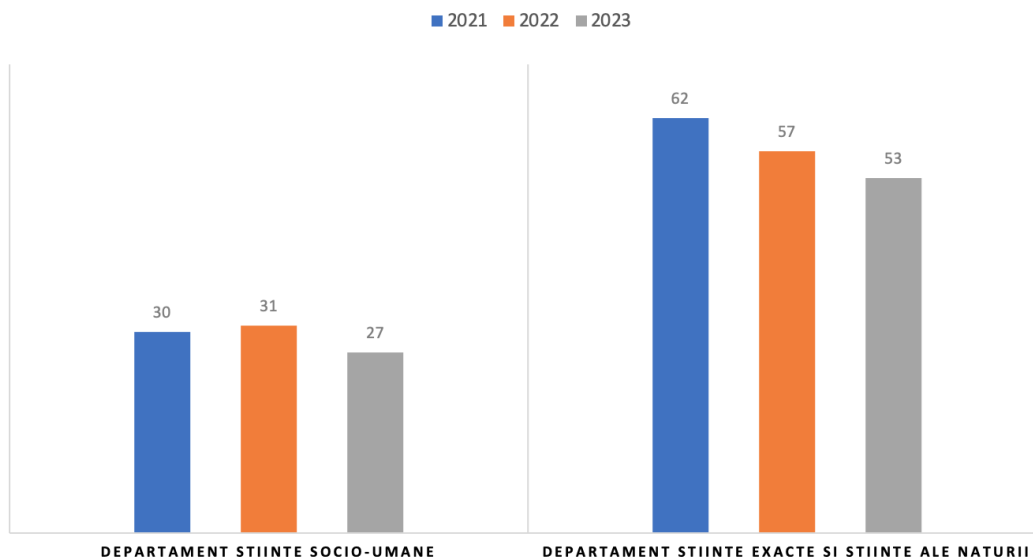


Rezultatele activității de cercetare, atât din perspectivă cantitativă, cât, mai ales, din punctul de vedere al calității acestora, sunt principalul criteriu de

evaluare pentru avansarea în carieră a fiecărui cadru didactic sau cercetător, în conformitate cu standardele minime aprobate la nivelul CNATDCU, evaluarea competenței și capacității de a implementa proiecte de cercetare, dar vor reprezenta, cu siguranță, și criteriul principal de evaluare a unei universități cu misiune declarată de cercetare avansată precum UAIC.

De aceea, este neapărat ca firul călăuzitor în revitalizarea cercetării să fie grija pentru **Capitalul Uman – resursa cea mai de preț a Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași**, fiind necesară continua preocupare pentru dezvoltarea resursei umane atât prin redinamizarea carierei membrilor personalului didactic și de cercetare, cât și printr-o politică inteligentă de recrutare. Doar ca exemplu, pentru a sublinia nevoia de a crește atractivitatea unei cariere în cercetare în cadrul Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași, putem observa dinamica descrescătoare a numărului de cercetători activi în cadrul Institutului de Cercetări Interdisciplinare:

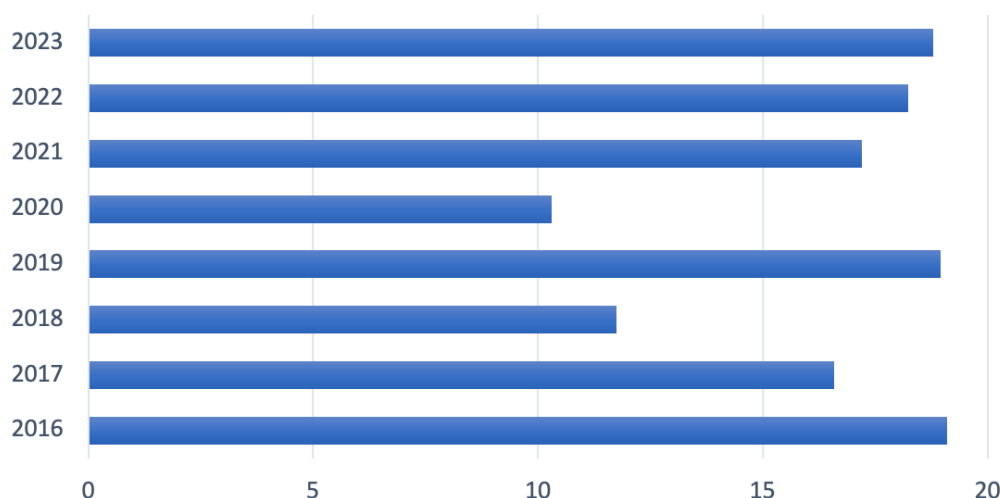
EVOLUȚIA PERSONALULUI DE CERCETARE DIN CADRUL ICI



În consecință, în activitatea de cercetare-dezvoltare-inovare trebuie realizate investiții consistente, într-un ritm susținut, cu o creștere de la an la an a bugetului destinat acestor activități. Trebuie să acceptăm faptul că o cercetare de calitate costă, iar presiunea financiară este cu atât mai mare cu cât nivelul dorit de calitate este mai ridicat. În condițiile în care mediul de afaceri nu poate susține, în acest moment, finanțarea din surse private

a unor proiecte de cercetare importante, iar competițiile de proiecte nu sunt predictibile și putem observa o anumită inconstanță de la an la an din perspectiva veniturilor din cercetare, este important ca **investiția în cercetare să fie o prioritate pentru fondurile proprii ale Universității**. Dar răsplata va fi pe măsură, pentru că o strategie coerentă în domeniul cercetării și asumarea responsabilității finanțării acesteia la nivelul conducerii Universității, urmează a crea premisele obținerii rezultatelor dorite.

Venituri din cercetare (mil. lei)



Astfel, raportat la politicile naționale și internaționale în domeniul activităților de cercetare-dezvoltare-inovare, și în strânsă legătură cu obiectivele strategice formulate în cadrul acestui program managerial, dar și cu cele asumate la nivelul Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași cu privire la performanța instituțională și repoziționarea pe locuri onorante în clasamentele naționale și internaționale, pot fi identificate următoarele **direcții principale de acțiune**:

1. redinamizarea carierei membrilor personalului academic din perspectiva activităților de cercetare științifică;
2. creșterea numărului de cercetători (cadre didactice de predare și de cercetare) implicați în activitatea de cercetare pentru atingerea unei mase critice pentru fiecare dintre domeniile abordate;
3. creșterea performanței științifice și valorificarea mai eficientă a rezultatelor cercetării;
4. consolidarea și extinderea colaborărilor naționale și internaționale;
5. atragerea de fonduri destinate activității de cercetare.

1. Redinamizarea carierei membrilor personalului academic din perspectiva activităților de cercetare științifică

În primul rând, îndeplinirea acestui obiectiv este vizată prin **extinderea și dezvoltarea sistemului de granturi interne de cercetare științifică**. Aceste proiecte de cercetare cu finanțare din resursele proprii ale Universității, de care ar beneficia anual aproximativ 10-15% din personalul fiecărei facultăți, vor avea un impact deosebit asupra activității de cercetare. Dincolo de faptul că acestea vor revitaliza cariera fiecărui applicant, granturile interne vor putea imprima un trend pozitiv în ceea ce privește depunerea de proiecte de finanțare în cadrul competițiilor naționale și internaționale. Astfel, e posibil ca participarea la o competiție internă să reprezinte, pentru o parte a cercetătorilor și cadrelor didactice, o primă experiență din perspectiva managementului proiectelor, una care le va oferi și cadrul experimentării unui astfel de demers, dar și încrederea continuării atragerii de fonduri de cercetare. Nu în ultimul rând, susținerea instituțională pentru preocupările personalului academic va oferi stabilitate activității de cercetare, păstrând vie motivația de a genera cunoaștere.

Mai concret, sistemul intern de finanțare a proiectelor de cercetare destinate tuturor cadrelor didactice de predare și cercetare va include:

a) proiecte de tip „Start în Carieră”

Acest tip de proiecte va fi destinat cadrelor didactice și cercetătorilor care au devenit recent membri ai comunității academice din cadrul Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași (cu o vechime mai mică de trei ani), pentru a le permite acestora implementarea în condiții optime a activităților incluse în planul de carieră.

b) proiecte de tip „Lansarea de tinere (noi) echipe (grupuri) de cercetare”

Acest tip de proiecte va fi destinat cadrelor didactice și cercetătorilor din Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” din Iași pentru a asigura o dinamică ascendentă în activitatea de cercetare prin crearea și susținerea de grupuri de tineri cercetători, oferind continuitate și sustenabilitate, de exemplu, unor proiecte naționale de tip Tinere Echipe, dar fără ca această experiență anterioară să fie o condiție obligatorie sau un avantaj în evaluarea cererilor de finanțare.

c) proiecte de tip „Consolidare”

Acest tip de proiecte va avea ca scop sprijinirea excelenței în activitățile de cercetare, dezvoltare și inovare, în conformitate cu obiectivele strategice asumate la nivel instituțional și contribuind la atractivitatea și prestigiul Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași. Proiectele se vor adresa fie cadrelor didactice și cercetătorilor care fac parte deja dintr-un grup de cercetători, fie celor care vor constitui o nouă echipă, fiind vizată obținerea de rezultate a căror impact puternic să contribuie la prestigiul Universității. Directori de proiect vor putea fi cercetători cu experiență și rezultate relevante pentru domeniul abordat, fiind posibilă și finanțarea proiectelor depuse în cadrul unor competiții naționale sau internaționale, evaluate cu un punctaj peste pragul minim de calitate, dar nefinanțate. Nu în ultimul rând, proiectul va trebui să stimuleze angajarea de doctoranzi, dar și încheierea de contracte de cercetare postdoctorală pentru perioade de 18-24 luni, făcând atractivă din acest punct de vedere activitatea de cercetare pentru toate categoriile de membri ai personalului academic.

Alte măsuri vizând redinamizarea carierei membrilor personalului academic din perspectiva activității de cercetare științifică:

- ◆ **direcționarea** către finanțarea activității de cercetare la nivelul unei **facultăți** a unui buget echivalent cu cel puțin sumele reținute la nivelul Universității pentru acest scop de la facultatea respectivă;
- ◆ desfășurarea competițiilor vizând granturile interne pe **fiecare dintre domeniile de cercetare** și evaluarea **distinctă** a proiectelor interdisciplinare;
- ◆ utilizarea unor **criterii multianuale**, de regulă pentru trei ani, pentru evaluarea rezultatelor obținute în activitatea de cercetare, ținând cont de specificul domeniului de cercetare și de relevanța unui anumit tip de rezultat științific pentru domeniul respectiv;
- ◆ utilizarea unor **grile de evaluare**, cuprinzând mai multe tipuri de rezultate științifice relevante pentru domeniul respectiv, care să permită obținerea de punctaj din diferite activități, în funcție de oportunitățile existente și factorii care nu depind de personalul academic (articole în proces de *review*, proiecte depuse, fonduri atrase prin proiecte câștigate etc.);
- ◆ **flexibilizarea** programului de lucru al cercetătorilor, prin posibilitatea de a stabili alt interval orar față de cel practicat în prezent (08.00-16.00), dar și prin cea de a desfășura o parte a

activităților de cercetare în altă locație: bibliotecă, arhive, muzee etc.;

- ♦ crearea unui **portal** dedicat cercetării științifice în cadrul Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași, prin care să fie promovate inclusiv informații privind oportunitățile de finanțare a cercetării;
- ♦ promovarea pe pagina web a Universității, dar și prin intermediul celorlalte canale de comunicare a **rezultatelor** obținute în cadrul activităților și proiectelor de cercetare;
- ♦ sprijinirea **revistelor** existente la nivelul Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași, inclusiv prin încheierea unor contracte de plata cu ora pentru echipa editorială.

2. Creșterea numărului de cercetători (personal academic de predare și de cercetare) pentru atingerea unei mase critice pentru fiecare dintre domeniile abordate

Așa cum am subliniat și în analiza privind poziția Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași în principalele clasamente internaționale, este obligatorie creșterea dimensiunii personalului academic, atât prin angajarea de cadre didactice tinere pe poziții de asistent universitar, cât și atragerea unora dintre cei buni absolvenți de studii doctorale pe posturi de cercetare. Creșterea potențialului de cercetare-dezvoltare-inovare generat de sporirea numărului de cercetători va conduce treptat la eliminarea vulnerabilităților actuale și la fructificarea tuturor oportunităților existente (cum ar fi deschiderea unor noi direcții de cercetare, dezvoltarea de colaborări naționale și internaționale etc.), dar care nu puteau fi exploatate în special din constrângerile legate de personalul insuficient.

În același timp, debutul unei cariere academice presupune, în primul rând, concentrarea pe activități didactice, iar asistenții și lectorii universitari conștientizează mai târziu importanța cercetării științifice pentru asigurarea unui nivel ridicat de calitate activității de predare, dar și pentru îndeplinirea criteriilor necesare pentru promovarea pe funcții didactice superioare. De aceea, fiecare tânăr angajat va trebui îndrumat și susținut, mai ales la începutul carierei, pentru a nu neglija acest aspect atât de important în dezvoltarea carierei profesionale în mediul universitar.

Astfel, se impune menținerea unui **climat** caracterizat de un înalt nivel de profesionalism științific, care să permită dezvoltarea competențelor relevante pentru activitatea de cercetare, atragerea tinerilor valoroși în acest domeniu de activitate, dar și creșterea performanței prin sinergia

valorii cercetătorilor. O astfel de abordare va permite atât organizarea concursurilor pentru promovare în grad didactic/științific, cât și identificarea și recrutarea unor cercetători de elită în acele domenii ce pot oferi avantaje competitive Universității noastre comparativ cu celelalte instituții de învățământ superior similare.

Alte măsuri vizând îndeplinirea acestui obiectiv:

- ♦ creșterea numărului de cadre didactice/cercetători prin identificarea **candidaților** cu perspective certe de dezvoltare a unei cariere în domeniul cercetării-dezvoltării, atât din punct de vedere al pregătirii profesionale, dar și al structurii motivaționale și de personalitate potrivite activității de cercetare;
- ♦ atragerea de **tineri cercetători, doctoranzi și/sau post-doctoranzi**, prin **implicarea** lor în activități de cercetare care să permită formarea profesională a acestora la un nivel înalt de exigență științifică, pentru a genera și dezvolta direcții noi de cercetare în cadrul unor proiecte complexe de cercetare, competitive la nivel național și internațional;
- ♦ creșterea calității cercetării doctorale prin utilizarea integrală a **granturilor doctorale** pentru finanțarea cheltuielilor aferente studiilor doctorale, în conformitate cu prevederile legale;
- ♦ posibilitatea includerii în **bugetul granturilor interne** destinate tinerilor cercetători a unui **nivel mai ridicat al cheltuielilor salariale**, acestea putând contribui la creșterea atractivității unei cariere în cercetare pentru absolvenții studiilor doctorale;
- ♦ **angajarea** cu jumătate de normă a unor **cercetători străini sau cercetători români** care își desfășoară activitatea în universități de prestigiu, pentru implementarea de bune practici și dezvoltarea competențelor relevante pentru cercetare științifică, inclusiv în ceea ce privește diseminarea rezultatelor în jurnale bine cotate;
- ♦ simplificarea metodologiei aplicabile **angajării** de cercetători pe perioadă determinată în cadrul unor proiecte de cercetare, similar bunelor practici deja existente la nivelul altor universități din România;
- ♦ încurajarea obținerii **atestatului de abilitare** de către un număr cât mai mare de cadre didactice/cercetători în vederea atragerii de tineri doctoranzi;
- ♦ implicarea cercetătorilor în desfășurarea de **activități didactice**, în special la programele de studii universitare de masterat și doctorat,

pe domeniile de specializare și în concordanță cu principalele direcții abordate în cadrul activității de cercetare științifică;

- ◆ atragerea și implicarea de **studenți** la programe de studii universitare de licență și masterat în activități de cercetare asociate temelor abordate în cadrul lucrărilor de licență și disertație;
- ◆ realizarea unui **echilibru** armonios între personalul permanent cu experiență în activitatea de cercetare și tinerii cercetători cu dorință de perfecționare și afirmare;
- ◆ dezvoltarea abilităților membrilor comunității academice în ceea ce privește conceperea și implementarea proiectelor de cercetare.

3. Creșterea performanței științifice și valorificarea mai eficientă a rezultatelor cercetării

Primele două obiective contribuie direct și nemijlocit la creșterea performanței activității de cercetare derulate în cadrul Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași. În același timp, e nevoie de o atenție deosebită acordată altor aspecte cu impact asupra **calității rezultatelor științifice**.

De exemplu, faptul că sunt impuse criterii minime anuale conduce la tendința de publicare rapidă a rezultatelor cercetării în reviste, uneori, mai slab cotate, dar pentru care termenul de publicare este mai scurt. Cu alte cuvinte, din dorința sau nevoia de a îndeplini corespunzător unele criterii stabilite la nivelul Universității, rezultate științifice care ar putea fi diseminate în jurnale reprezentative pentru domeniul de cercetare ajung să fie publicate în reviste mai puțin valoroase sau chiar în unele supuse riscului declasării într-o perspectivă mai mult sau mai puțin apropiată. Este cunoscut faptul că publicarea unui articol într-o revistă din zona Q1 presupune o perioadă medie de doi ani, ceea ce demonstrează faptul că instituirea unor criterii anuale, fără a ține cont de specificitatea activității de cercetare și fără a pune pe primul plan calitatea rezultatelor științifice, induce un comportament firesc, dar mai puțin favorabil atât personalului academic, cât și Universității.

Trebuie să dezvoltăm o **cultură a calității și excelenței** în activitatea de cercetare și nicidecum să favorizăm cantitatea și slaba valorificare a ideilor și rezultatelor cercetării. Cercetătorii și cadrele didactice pot fi mult mai performanți dacă nu sunt constrânși prin diverse criterii, ci, din contră, dacă sunt stimulați să facă cercetare. Efortul și, mai ales, performanța în cercetare trebuie, fără îndoială, să fie răsplătite prin diferite stimulente,

instituirea unor astfel de mecanisme fiind obligatorii pentru a obține rezultatele vizate la nivel instituțional.

În acest sens, va exista o **justă evaluare** a personalului didactic și de cercetare, în conformitate cu prevederile *Legii Învățământului Superior nr. 199/2023* (art. 214, alin. 1) și *Legii privind statutul personalului de cercetare, dezvoltare și inovare* (momentan în dezbatere publică). Fiecare cercetător sau cadru didactic va fi evaluat conform fișei postului și conținutului normei didactice, după caz, pe baza unor **criterii multianuale**, dar, înainte de a i se cere îndeplinirea unor criterii, Universitatea va trebui să îi ofere: cadrul instituțional, derularea de proceduri de achiziții în timp util astfel încât să nu periclitizeze derularea activităților de cercetare, accesul la infrastructură, fonduri pentru publicare în regim *open access*, accesul la baze de date, biblioteci, arhive etc., toate acestea la un nivel corespunzător unei activități de cercetare performante.

Valorificarea rezultatelor cercetării, pe care o putem defini ca fiind procesul de **transformare a cunoștințelor fundamentale în noi produse comercializabile**, ar trebui să devină o dimensiune distinctă a universității, alături de funcțiile sale tradiționale de predare și cercetare. Universitatea ar trebui să fie nu doar locul în care se produc, transmit și se reînnoiesc cunoștințele științifice, ci să devină și locul de naștere și de realizare comercială a unor produse inovatoare, într-un cadru de valorificare a rezultatelor cercetării, cum ar fi **university start-up** sau **university spin-off**.

Alte măsuri vizând creșterea performanței științifice și valorificarea mai eficientă a rezultatelor cercetării:

- ♦ metodologia de **evaluare** a activității de cercetare desfășurate de personalul academic trebuie să vizeze, în primul rând, calitatea și, concomitent, să contribuie, prin cerințe specifice, la dezvoltarea și promovarea în carieră (de exemplu, să se bazeze pe utilizarea unor itemi similari celor luați în considerare de standardele minimale stabilite pentru fiecare domeniu de către CNATDCU, dar și pe aspectele considerate relevante de principalele clasamente internaționale);
- ♦ oferirea unei **sume forfetare** de 1.000 EUR pentru fiecare cadru didactic și cercetător, care va putea fi utilizată pentru publicarea de articole științifice, participarea la manifestări științifice naționale și internaționale etc.;

- ◆ susținerea publicării în regim *open access*, **peste** suma forfetară menționată anterior, a cheltuielilor legate de publicarea de articole științifice în jurnale considerate a fi calitativ superioare pentru domeniul respectiv și care nu impun o astfel de abordare;
- ◆ susținerea, prin colecțiile Editurii Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași, a **publicării cărților** scrise de personalul academic al Universității;
- ◆ includerea cheltuielilor legate de *proofreading* realizate de editorul unei publicații științifice printre costurile care pot fi decontate din suma forfetară;
- ◆ recompensarea publicării de articole științifice, în reviste recunoscute internațional, prin **premii acordate lunar** pe parcursul unui an de la data publicării, pe lângă celelalte forme de susținere financiară a cercetării; premiile lunare vor avea o valoare netă de 500 lei pentru articolele publicate în reviste din zonele Q1 și Q2 și, respectiv, 300 lei pentru publicarea în reviste din zonele Q3 și Q4;
- ◆ recompensarea prin punctajul aferent evaluărilor realizate la nivelul Universității a articolelor științifice publicate și foarte citate (**highly cited papers**);
- ◆ posibilitatea constituirii unor **norme** cuprinzând **exclusiv** activități de cercetare și care să poată fi ocupate de cadre didactice pe parcursul unui an universitar peste norma didactică de bază și, eventual, orele susținute în regim de plata cu ora;
- ◆ asigurarea **personalului suport** pentru desfășurarea în condiții optime a activităților de cercetare (laboranți, tehnicieni etc.)
- ◆ construirea unei **platforme on-line** pentru raportarea continuă a rezultatelor obținute în cadrul activității de cercetare științifică
- ◆ însușirea conceptului de „**Risc în cercetare**” așa cum este el definit și acceptat la nivel național și internațional.

4. Consolidarea și extinderea colaborărilor naționale și internaționale

În contextul actual, nu se poate vorbi de cercetare științifică de înalt nivel fără a lua în considerare integrarea Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași în comunitatea științifică internațională prin colaborări și parteneriate cu instituții similare care deja au atins statutul de excelență în cercetare.

Măsuri vizând îndeplinirea acestui obiectiv specific:

- ◆ consolidarea colaborărilor existente și extinderea **colaborărilor** științifice cu noi entități (universități, institute, centre de cercetare) performante din țară/străinătate și includerea participativă a Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași în proiecte de cercetare pe tematici și idei științifice comune;
- ◆ organizarea de vizite la potențiali parteneri și participarea la evenimente cu caracter academic care reunesc reprezentanți ai celor mai performante instituții de învățământ superior din Uniunea Europeană și nu numai;
- ◆ invitarea unor cercetători afiliați unor instituții de prestigiu în vizită la Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” din Iași pentru conferințe, discutarea de oportunități de colaborare, prezentarea echipelor de cercetare etc.;
- ◆ implementarea unor programe de tip „**visiting fellow**”, cu o durată de câteva luni, vizând atragerea de profesioniști din străinătate pentru dezvoltarea competențelor în cercetare ale grupurilor de cercetători din cadrul Universității;
- ◆ creșterea gradului de **interdisciplinaritate** a proiectelor și temelor de cercetare implementate prin colaborarea cu parteneri externi competitivi în vederea participării la competiții internaționale, crescând astfel șansele adjudecării unor proiecte de cercetare științifică în programul „Horizon Europa”;
- ◆ implementarea unor teme de cercetare în domenii interdisciplinare și extinderea colaborărilor științifice cu entități de cercetare cu misiune similară, pentru includerea noastră participativă în proiecte de tip „**blue sky project**”.

5. Atragerea de fonduri destinate finanțării activităților de cercetare. Consolidarea bazei materiale. Management Financiar

Infrastructura de cercetare din cadrul Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași trebuie întreținută, dar și completată cu o serie de **echipamente noi, performante**, ce vor fi achiziționate în cadrul unor proiecte instituționale, proiecte de cercetare-dezvoltare sau prin finanțare internă în limita posibilităților financiare. Aceste investiții vor dezvolta capacitatea inventivă și vor susține potențialul de inovare al cercetătorilor și cadrelor didactice, conducând la o mai mare abordabilitate a oportunităților de implicare în proiecte și activități de cercetare-dezvoltare. În același timp,

echipamentele performante ce se vor achiziționa, în sinergie cu cele deja existente în Universitate, vor contribui la crearea premiselor pentru consolidarea colaborărilor naționale și internaționale, dar vor reprezenta și un factor stimulativ pentru atragerea de tineri cercetători.

Măsurile legate de baza materială, managementul financiar și finanțarea activităților de cercetare:

- ◆ formularea unei **strategii** coerente privind **investițiile în infrastructura de cercetare**, asigurând coerența și luând în considerare complementaritatea dintre dotările existente la nivelul fiecărei facultăți și infrastructura din cadrul Institutului de Cercetări Interdisciplinare, Centrului Recent Air, a stațiunilor de cercetare;
- ◆ organizarea, în cadrul Direcției Achiziții Publice și Urmărire Contracte, a unui **compartiment dedicat** derulării achizițiilor pentru cercetare, pentru evitarea întârzierilor determinate de derularea procedurilor vizând achizițiile necesare celorlalte dimensiuni ale activității Universității;
- ◆ creșterea capacității de finanțare a cercetării în Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” din Iași prin **implicarea** cadrelor didactice și cercetătorilor în scrierea de propuneri de proiecte în cadrul competițiilor organizate pe diferite programe de cercetare naționale și internaționale;
- ◆ organizarea de **programe de formare** în domeniul managementului proiectelor destinate cadrelor didactice și cercetătorilor care doresc să își îmbunătățească aceste competențe;
- ◆ crearea unui **grup de lucru** care să ofere sprijin real celor care fie nu au mai scris niciodată o aplicație de proiect, fie vor să își îmbunătățească abilitățile de scriere și prezentare a informației în cererile de finanțare;
- ◆ stabilirea unor **proceduri clare** de alocare a resurselor destinate cercetării științifice în cadrul Universității și asigurarea **transparenței** financiare în ceea ce privește utilizarea bugetului destinat cercetării științifice;
- ◆ utilizarea tuturor fondurilor destinate cercetării **doar** pentru activități de cercetare și conexe acestora;
- ◆ utilizarea **regiei** aferente proiectelor de cercetare în scopuri asociate activității de cercetare la dispoziția managerului de proiect;
- ◆ sprijinirea **activităților cu caracter economic** desfășurate de cadrele didactice și cercetătorii din cadrul Universității prin asigurarea

condițiilor similare oricărui operator economic, în conformitate cu legislația în vigoare;

- ◆ depunerea de proiecte instituționale în cadrul **tuturor** apelurilor de proiecte relevante pentru obiectivele asumate la nivelul Universității în domeniul cercetării-dezvoltării-inovării;
- ◆ **diversificarea** surselor de finanțare a cercetării științifice, prin atragerea de fonduri din contracte cu beneficiari privați, accesarea altor oportunități de finanțare pe lângă cele asociate fondurilor europene etc.;
- ◆ utilizarea judicioasă a bugetului anual pentru **întreținerea** echipamentelor existente și pentru achiziția de consumabile necesare activităților de cercetare științifică;
- ◆ evaluarea corectă a costurilor asociate activităților de cercetare și sprijinirea cercetătorilor în cazul apariției unor **cheltuieli neprevăzute**, creșterii prețurilor și modificării condițiilor avute în vedere la momentul întocmirii bugetului estimativ.

VI. BUNĂSTAREA MEMBRILOR COMUNITĂȚII ACADEMICE ȘI DIMENSIUNEA CULTURALĂ A ACTIVITĂȚII UNIVERSITARE

Orice demers ce vizează dezvoltarea, atât la nivel instituțional, cât și individual, nu trebuie întreprins ca scop în sine sau dintr-un mimetism maiorescian al formelor fără fond, ci trebuie să fie ancorat și ponderat de **bunăstare**, ca expresie a stării de bine a oamenilor din Universitate, integrând sănătatea mentală, fizică, emoțională și socială a membrilor comunității sale. Astfel, promovarea unui mediu în care studenții, cadrele didactice, cercetătorii și personalul administrativ pot prospera atât personal, cât și profesional, este esențială pentru misiunea academică, deoarece o stare de bunăstare înlesnește învățarea, încurajează creativitatea și productivitatea, îmbogățind astfel experiența educațională și promovând cercetarea și inovarea.

În restul lumii civilizate, universitățile, recunoscând legătura complexă dintre bunăstare și succesul academic, adoptă din ce în ce mai mult o atitudine proactivă pentru crearea unor medii de susținere a comunității academice, incluzive și motivante. Acest lucru implică, în primul rând, **respectarea demnității și integrității resursei umane, rezonabilitatea** (îndeosebi în ce privește trasarea sarcinilor de lucru, libertatea de decizie a parcursului profesional, încărcarea normelor didactice, stabilirea preocupărilor de cercetare ș.a.) și **echilibrul**. De asemenea, ea vizează nu doar furnizarea de resurse și servicii care abordează sănătatea mintală, gestionarea stresului, ci și cultivarea unei **culturi de campus** care prețuiește diversitatea, echitatea, incluziunea și respectul reciproc. Prin integrarea bunăstării în structura vieții universitare, instituțiile nu numai că contribuie la dezvoltarea armonioasă a unor indivizi compleți, ci și pregătesc studenții să ducă vieți împlinite și să aducă contribuții semnificative societății, în ansamblul ei. De aceea, bunăstarea nu este periferică, ci reprezintă o componentă centrală pentru rolul universității în dezvoltarea următoarei generații de profesioniști, lideri, gânditori și inovatori.

Măsuri vizând creșterea bunăstării membrilor comunității academice:

- ◆ eliminarea practicilor de **supraîncărcare** a normelor didactice de bază chiar și cu 50% peste nivelul minim stabilit prin legislația în vigoare;
- ◆ creșterea gradului de acoperire cu **titulari** a normelor vacante prin angajarea de asistenți universitari și promovarea unui management eficient al resurselor umane la nivelul fiecărui departament;
- ◆ aplicarea prevederilor legale privind ocuparea unor posturi didactice și prin promovare, în fiecare departament sau facultate, prin competiție internă și în condiții de transparență și predictibilitate;
- ◆ aplicarea **nediscriminatorie** a reglementărilor în vigoare, fundamentarea mecanismelor de decizie și procedurilor de evaluare pe meritocrație și luarea în considerare a criteriilor relevante pentru domeniul de activitate și specificul profesional;
- ◆ sporirea atractivității unei cariere în cercetare pentru atragerea celor mai buni dintre absolvenții studiilor doctorale care își doresc o carieră în acest domeniu;
- ◆ sprijinirea respectării planului individual de carieră, în concordanță cu interesele și competențele fiecărui angajat al Universității;
- ◆ eliminarea situațiilor în care să nu fie plătite activități care, din punct de vedere legal, ar trebui remunerate – participare în comisii de îndrumare a doctoranzilor, coordonarea lucrărilor practice sau a practicii de specialitate etc.;
- ◆ reducerea volumului de activități administrative și de raportare, prin **digitalizarea** unor procese și eficientizarea unor mecanisme deja implementate la nivelul universității;
- ◆ introducerea Ombudsmanului universitar, după modelele oferite de bunele practici deja implementate în universități din România;
- ◆ crearea unei administrații mai prietenoase și creșterea gradului de profesionalism la nivelul structurilor administrative;
- ◆ eliminarea **dezechilibrelor** legate de gradul diferit de încărcare cu activități specifice a diferitelor compartimente din structura administrativă a Universității;
- ◆ eliminarea actualelor practici constând în **încărcarea** responsabilităților profesionale ale cadrelor didactice cu activități care ar trebui realizate de alte categorii de personal: calitatea de titular al unei gestiuni, pregătirea echipamentelor din laboratoare pentru desfășurarea de activități didactice etc.;
- ◆ sprijin instituțional pentru desfășurarea unor activități cu caracter administrativ relativ similare la nivelul universității sau, după caz, în

cadrul unei facultăți: asigurarea informațiilor necesare întocmirii dosarelor de evaluare periodică a programelor de studii și a anexelor aferente, elaborarea unui set de instrucțiuni privind întocmirea acestuia, inclusiv din punctul de vedere al structurii raportului de autoevaluare, eficientizarea modului în care cadrele didactice participă la activitățile legate de gestiunea școlarității (completare cataloage, comunicare note etc.), administrarea spațiilor de învățământ și corelarea diferitelor proceduri de achiziții etc.;

- ◆ creșterea gradului de **digitalizare** a documentelor și circuitului acestora, pentru creșterea eficienței proceselor, atât din perspectiva resurselor implicate, cât și a timpului necesar pentru derularea acestora;
- ◆ utilizarea semnăturilor electronice pentru facilitarea eliberării de documente și accelerării circulației acestora în cadrul universității și nu numai;
- ◆ facilitarea accesului angajaților Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași la programe care să susțină dezvoltarea profesională și personală a acestora, în concordanță cu specificul poziției ocupate și cu planul individual de carieră;
- ◆ promovarea, inclusiv la nivel național, a măsurilor vizând creșterea veniturilor și condiții mai bune de muncă, cu impact asupra calității vieții și îmbunătățirii performanței profesionale;
- ◆ integrarea în toate procedurile și mecanismele de decizie din cadrul Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași a principiilor legate de standardele de **etică**, în conformitate cu bunele practici la nivel național și internațional.

Cultura trebuie să fie o preocupare activă a demersurilor academice, întrucât onorarea și transmiterea valorilor și atitudinilor umane ce deservește cunoașterea și devenirea umană reprezintă un act educativ în sine, de mare importanță. Universitatea trebuie să ocupe un rol esențial în promovarea și cultivarea culturii, acționând atât ca un gardian al patrimoniului, cât și ca un creuzet pentru expresia culturală contemporană. În interiorul zidurilor sale, confluența ideilor, a tradițiilor și perspectivelor diverse trebuie să promoveze un mediu propice explorării și inovației culturale. Universitatea este un custode al cunoștințelor umane, inclusiv al artelor, științelor umaniste și științelor sociale, unde moștenirea gândirii și creativității umane este studiată, păstrată și extinsă.

Misiunea Universității nu poate fi completă decât prin **cultură**. De aceea, o pleiadă bogată de cursuri, prelegeri, școli de vară, expoziții și alte tipuri de

manifestări pot oferi o platformă pentru dialogul continuu între trecut și prezent, permițând studenților și personalului academic să se implice în mod critic și să contribuie la conturarea discursurilor culturale. Mai mult decât atât, universitatea trebuie să își extindă impactul cultural prin implicarea comunității, prin acțiuni ce vizează și public mai larg, poziționându-se astfel ca un pol magnetic al valorilor umane și al expresiei culturale, cel puțin la nivel local. Procedând astfel, Universitatea nu numai că participa la îmbogățirea peisajului cultural, ci joacă și un rol crucial în construirea unei comunități coezive, informate, capabile de discernere, într-un mediu tot mai afectat de pericolul dezinformării. Prin aceste eforturi, universitatea poate deveni un far al îmbogățirii culturale și al inovației, vitale pentru dezvoltarea societății și a spiritului uman, transmițând lumina valorilor umane cele mai autentice între făclii aparținând diferitelor generații.

Măsuri vizând dimensiunea culturală a activității academice:

- ◆ încurajarea și recompensarea interesului spre derularea de activități culturale prin includerea unei secțiuni distincte (*Activități culturale*) în formularul de **evaluare anuală** a personalului didactic și de cercetare (structura secțiunii va fi discutată și aprobată în Senat, cuprinzând activități diverse, precum: manifestări culturale, apariții editoriale, ateliere, prelegeri, cercuri etc., contribuții care nu își găsesc locul, în prezent, pentru a fi valorizate la celelalte secțiuni ale fișei de evaluare);
- ◆ sprijinirea, inclusiv prin alocarea de resurse, a inițiativelor membrilor comunității academice privind desfășurarea de activități cu specific cultural sub forma cercurilor, atelierelor, școlilor de vară etc.;
- ◆ valorificarea creativă a spațiilor universității, în vederea creării unui **mediu expresiv și vibrant** – acolo unde este posibil, pereții holurilor pot deveni spații expoziționale, în timp ce holurile sau alte spații asemănătoare pot găzdui târguri și miniexpoziții de sezon, dar și alte inițiative studențești similare;
- ◆ amenajarea spațiilor verzi ale universității, acestea putând deveni laboratoare vii, situri de patrimoniu cultural și oaze pentru implicarea comunității;
- ◆ intensificarea derulării de proiecte culturale în cadrul **Grădinii Botanice** și crearea de parteneriate cu administrația publică locală și cu instituțiile de cultură din municipiul Iași în vederea valorizării superioare a acestui patrimoniu;

- ◆ derularea de activități culturale inspirate care să întărească sentimentul de apartenență și să confere comunității șansa transferului de valori în afara rigidității sălilor de curs sau de seminar;
- ◆ organizarea unui concurs de eseuri adresat studenților, masteranzilor și doctoranzilor Universității pentru sprijinirea manifestării creativității și a gândirii critice;
- ◆ găzduirea de competiții pentru promovarea unui mediu inovativ, de colaborare și de creștere intelectuală: competiții de propuneri de cercetare, de natură antreprenorială, cu participarea oamenilor de afaceri locali; competiții de șah, *hackathon*-uri, concursuri de oratorie etc.;
- ◆ încurajarea organizării de simpozioane, conferințe și ateliere academice, prin sprijinirea inițiativelor atât pe plan logistic, cât și al promovării și derulării acestora;
- ◆ organizarea de prelegeri publice, spectacole și evenimente pe diverse subiecte culturale, artistice și sociale, făcând cultura accesibilă comunității mai largi;
- ◆ derularea de proiecte de **implicare comunitară** și proiecte de **informare** care conectează învățarea academică cu problemele culturale și societale din lumea reală, încurajând studenții și personalul academic să-și aplice cunoștințele în moduri semnificative;
- ◆ sprijinirea publicării de reviste de artă și literatură, bloguri sau reviste care prezintă munca creativă a studenților și a cadrelor didactice, oferind o platformă pentru exprimarea artistică și comentariile critice;
- ◆ stabilirea de comitete sau de grupuri operaționale dedicate diversității, echității și incluziunii, care lucrează pentru a implementa politici, programe și practici care reflectă și promovează o cultură academică variată;
- ◆ sărbătorirea zilelor naționale și internaționale prin evenimente, expoziții și activități care onorează mediile și tradițiile diverse ale comunității academice, stimulând un sentiment de **apartenență** și **mândrie**.

VII. STUDENȚII, ASOCIAȚII STUDENȚEȘTI ȘI ALUMNI

Studentii sunt inima mediului academic, prezența și participarea lor activă întruchipând rațiunea de a fi a unei Universități. Comunitatea studențească este cea care dinamizează fluxul de idei în cadrul comunității, care sprijină ancorarea inițiativelor educative în actual și în nou și care are responsabilitatea de a prelua și a transmite, mai departe, zestrea rezultatelor obținute prin cercetare. Atât în calitate de receptori, cât și de co-creatori de cunoștințe, prezența studenților este cea care împinge granițele explorării academice și contribuie cu perspective noi la îmbogățirea vieții universitare. Mijloacele, interesele și aspirațiile lor diverse infuzează comunitatea academică cu o varietate bogată de voci și experiențe, facilitând un mediu de învățare care este la fel de divers și cu mai multe fațete precum societatea globală pe care încearcă să o servească.

Mai mult, studenții joacă un rol esențial în modelarea culturii și priorităților universității, pledând pentru incluziune, durabilitate și inovare atât în eforturile academice, cât și în cele extracurriculare. Pentru a valorifica acest potențial însă, este nevoie de mai mult (și mai bine) decât simpla centrare a învățământului pe student, percepută deseori eronat și într-o optică distorsionată. După cum putem desprinde și din principiile generale ale funcționării pieței, modelul educațional concentrat excesiv pe satisfacția studenților poate duce la o mercantilizare a experienței educaționale, unde urmărirea perpetuă a unor evaluări favorabile, spre exemplu, poate umbri rigoarea și integritatea standardelor academice. De aici și riscul confruntării cu presiuni pentru reducerea provocărilor academice și apariția inflației notelor, antrenând compromisuri în calitatea educației și valoarea diplomelor.

Pentru a preîntâmpina aceste efecte nedorite, este nevoie de **includerea** și **responsabilizarea** studenților în viața universității, în tandem cu orientarea spre **integritate academică**, incluzându-i deopotrivă aici. Acest lucru se poate face prin implicarea lor în inițiative de cercetare, în servicii adresate comunității academice, prin poziții de reprezentare sau conducere ș.a. Recunoscând studenții ca nucleu al mediului academic, universitatea își recunoaște, de fapt, rolul crucial în susținerea vitalității și relevanței învățământului superior în societate.

Analiza situației curente

Pe parcursul ultimelor două mandate, au fost constatate o serie de probleme vizând relația cu studenții, după cum urmează:

- ◆ deficiențe majore în ceea ce privește comunicarea dintre conducerea executivă (rector și prorectorul de resort) și reprezentanții studenților și cei ai asociațiilor studențești, lipsa de interes pentru problemele și opiniile acestora, dar și lipsa de atenție și sprijin pentru inițiativele lor, toate contribuind la perpetuarea unui sentiment de marginalizare și disconfort;
- ◆ nu au fost organizate întâlniri regulate între reprezentanții Universității și reprezentanții studenților și cei ai asociațiilor studențești, fiind preferate interacțiunile cu doar unii dintre aceștia;
- ◆ a lipsit constant sprijinul Universității pentru proiectele asociațiilor studențești care aduc beneficii Universității, cum este cazul școlilor de vară, unele dintre acestea fiind demarate înainte de implementarea proiectelor ROSE, cu specific asemănător;
- ◆ nu au fost valorizate corespunzător nici rezultatele obținute de asociațiile studențești, nici contribuția acestora la dezvoltarea personală a studenților;
- ◆ în contextul discuțiilor din cadrul comisiei de specialitate a Senatului pe baza rapoartelor elaborate de prorectoratul de resort, nu au fost apreciate sugestiile de îmbunătățire a unor aspecte de interes sau criticile constructive vizând o serie de probleme reale cu care se confruntau studenții;
- ◆ lipsa de reacție din partea conducerii executive față de problemele semnalate privind condițiile de cazare din anumite cămine, starea tehnică a unor clădiri, condițiile de igienă etc.;
- ◆ dezinteres crescut pentru asociațiile studențești care își desfășoară activitatea în cadrul Universității, deși acestea se implicau activ în numeroase activități și proiecte derulate la nivel de Universitate: admitere, cazări, Bun venit la UAIC etc.

Obiective specifice

OS.1. Consolidarea cadrului de reprezentare a studenților în structurile de conducere ale facultăților și ale universității

Măsuri vizând îndeplinirea acestui obiectiv specific:

- ◆ crearea condițiilor pentru **reprezentarea** corespunzătoare a studenților la toate nivelurile de decizie din cadrul Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași, în conformitate cu prevederile legale în vigoare;
- ◆ sprijinirea studenților reprezentanți în exercitarea atribuțiilor asociate calității de membru al diferitelor structuri de conducere sau reprezentare;
- ◆ constituirea unui **consiliu consultativ** format din reprezentanții studenților și cei ai asociațiilor studențești și organizarea de întâlniri lunare (cu participarea Rectorului și a reprezentanților prorectoratului de resort) în vederea discutării subiectelor de interes și cunoașterii diferitelor probleme cu care se confruntă studenții Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași;
- ◆ comunicarea constantă cu studenții și cu reprezentanții acestora și stimularea **participării active** a acestora în procesul decizional la toate nivelurile de reprezentare;
- ◆ colaborarea dintre studenții reprezentanți și Departamentul MEDIA al Universității în vederea eficientizării procesului de transmitere de informații către studenți, atât din perspectiva conținutului mesajelor, cât și a canalelor utilizate.

OS.2. Asumarea responsabilității Universității legate de formarea profesională a studenților, dezvoltarea personală a acestora și crearea condițiilor necesare unui proces educațional la standarde europene

Măsuri vizând îndeplinirea acestui obiectiv:

- ◆ desfășurarea de activități care să stimuleze **sentimentul apartenenței** studenților la comunitatea academică din cadrul Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași;

- ◆ identificarea unei locații și accesarea potențialelor surse de finanțare a unui **centru integrat de furnizare a serviciilor** pentru studenți, cuprinzând și spații pentru desfășurarea unor activități studențești;
- ◆ stimularea **incluzerii studenților**, în special a celor de la programele de studii de masterat și a doctoranzilor, în echipele proiectelor de cercetare;
- ◆ dezvoltarea sistemului de burse de campus destinate studenților care se implică în diferite activități derulate la nivelul Universității;
- ◆ implicarea și creșterea rolului studenților în mecanismele de evaluare și asigurare a calității la toate nivelurile în cadrul Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași;
- ◆ oferirea de servicii de **consiliere și orientare** în carieră, dar și a unor servicii suport, cum e cazul centrelor de învățare vizând reducerea abandonului;
- ◆ sprijinirea, inclusiv prin punerea la dispoziție a unor resurse ale Universității, în condițiile legii, a proiectelor derulate de asociațiile studențești;
- ◆ implicarea studenților reprezentanți și a asociațiilor studențești în selectarea și prioritizarea proiectelor vizând activități extracurriculare propuse spre finanțare Ministerului Educației;
- ◆ renovarea și modernizarea **căminelor** destinate cazării studenților și continuarea proiectelor vizând construirea de noi cămine studențești;
- ◆ reorganizarea modului de repartizare a locurilor de cazare pe facultăți, în vederea **concentrării** studenților aceleiași facultăți în cât mai puține cămine, acest lucru contribuind la creșterea coeziunii la nivel de grupă, serie, facultate și asociație studențească, după caz;
- ◆ implicarea studenților reprezentanți și a asociațiilor studențești în revizuirea documentelor vizând **etica universitară**, în conformitate cu bunele practici la nivel național și internațional;
- ◆ crearea de spații de recreere și petrecere a timpului liber, inclusiv prin investiții vizând creșterea gradului de atractivitate a campusurilor universitare;
- ◆ aplicarea măsurilor necesare eliminării oricăror factori care pot îngreuna accesul anumitor categorii de studenți la activități didactice, spații de recreere, alte componente ale infrastructurii universitare (de exemplu, rampe de acces etc.).

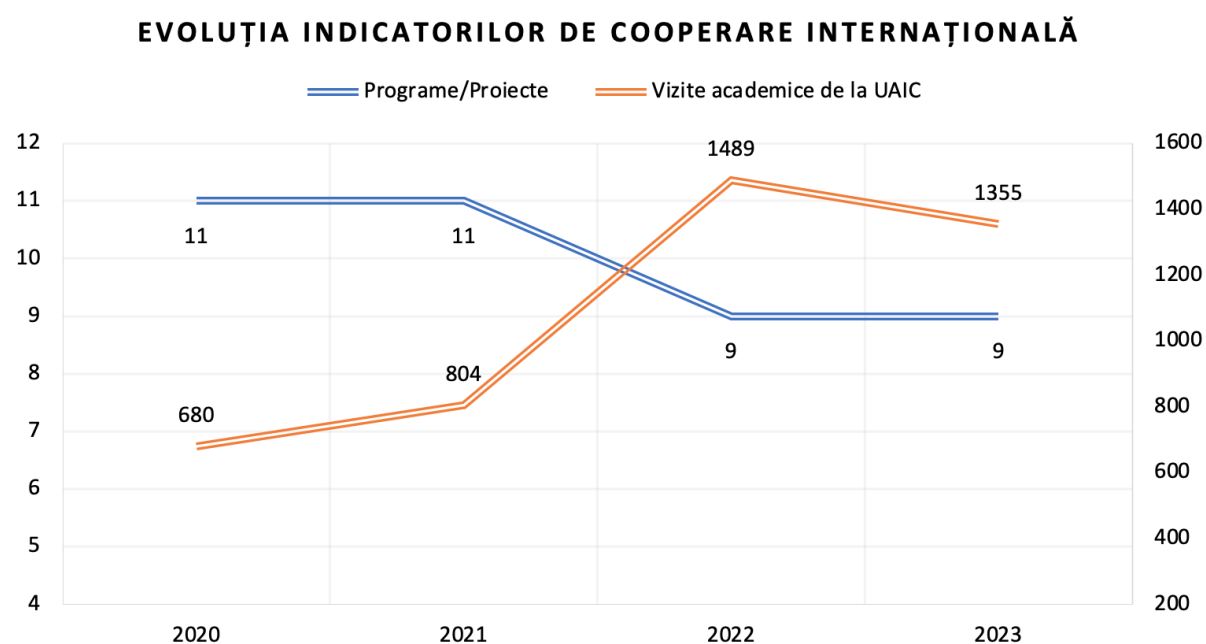
OS.3. Crearea și consolidarea cadrului de comunicare, interacțiune, sprijin reciproc și colaborare cu absolvenții programelor de studii din cadrul Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași

Măsuri vizând îndeplinirea acestui obiectiv specific:

- ◆ comunicarea cu absolvenții Universității în vederea înscrierii acestora în baza de date instituțională și dezvoltarea continuă a acesteia;
- ◆ invitarea membrilor comunității ALUMNI la evenimentele relevante pentru Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” din Iași (deschiderea anului universitar, Zilele Universității etc.);
- ◆ implicarea absolvenților în mecanismele de **evaluare** a calității programelor de studii și relevanței acestora pentru piața muncii;
- ◆ organizarea de întâlniri cu studenții Universității, pe domenii de studii sau teme de interes pentru comunitatea studentască prin inițierea unui proiect de tipul **Săptămâna ALUMNI** la nivelul facultăților/departamentelor;
- ◆ implicarea absolvenților în programele vizând oferirea de **burse studențești**, asigurarea de locuri pentru stagiile de practică, desfășurarea de activități de mentorat etc.;
- ◆ dezvoltarea parteneriatelor de tip universitate – asociații studențești – alumni în vederea derulării de activități și proiecte în colaborare;
- ◆ dezvoltarea de **parteneriate** în vederea atragerii de fonduri europene și finanțării de proiecte cu caracter educațional, de cercetare științifică, mobilități sau dezvoltare instituțională.

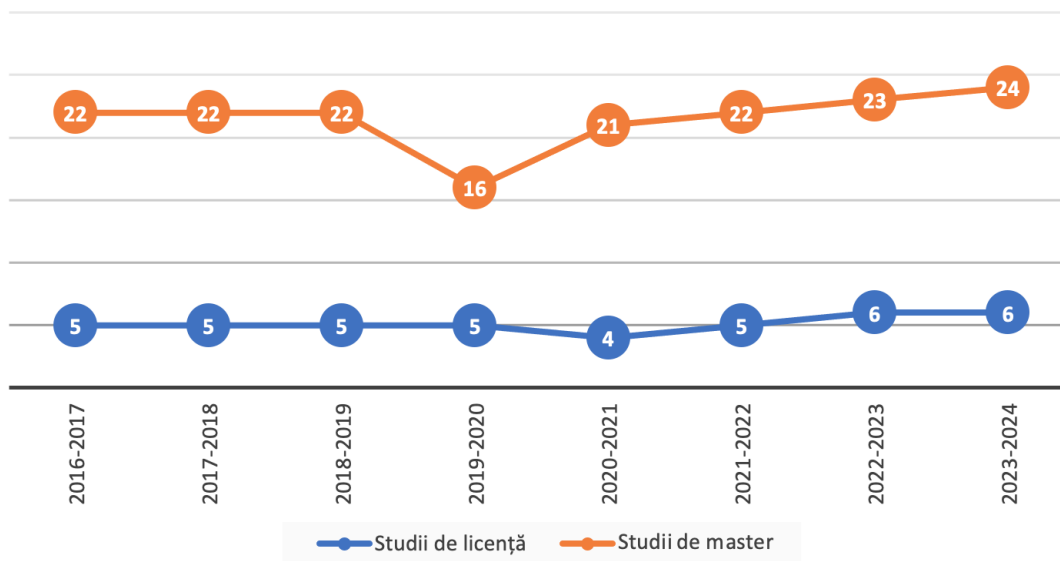
VIII. RELAȚII INTERNAȚIONALE

Din punctul de vedere al internaționalizării activităților academice, se poate observa o revenire după pandemie a valorilor pentru o serie de indicatori relevanți pentru această dimensiune a activității universitare. Cu toate acestea, trendul nu este unul crescător, situația înregistrată pe parcursul anului universitar 2023 fiind similară sau chiar inferioară celei din anul 2022.



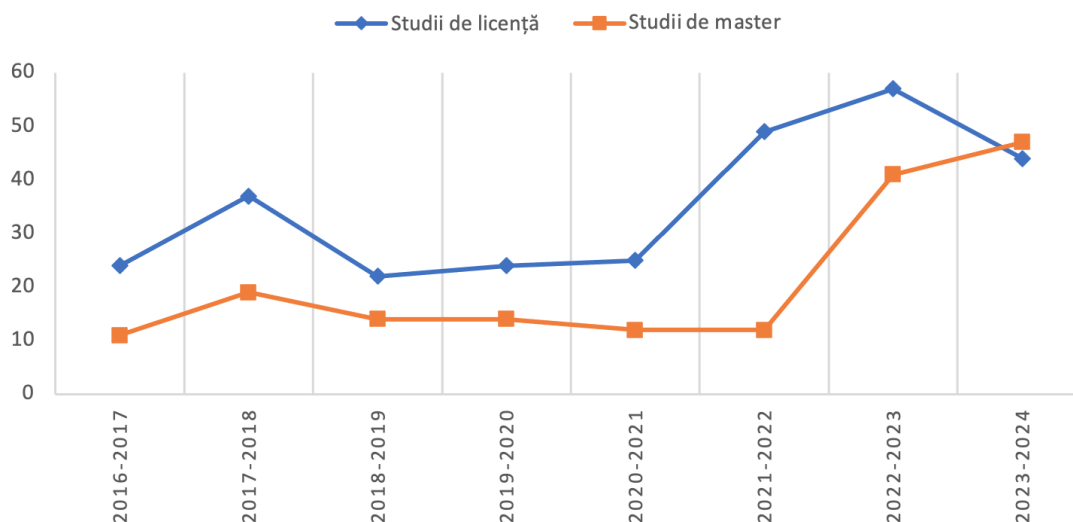
Analiza numărului de programe de studii universitare organizate într-o limbă de circulație internațională relevă o relativă stabilitate a valorilor acestui indicator la nivelul înregistrat în anul universitar 2016-2017. Date fiind tendințele care se manifestă în sistemul de învățământ superior și rolul decisiv pe care astfel de programe îl au în ceea ce privește atragerea de studenți străini sau de beneficiari ai unor stagii Erasmus din alte state membre ale Uniunii Europene, putem aprecia că aceasta ar trebui să fie o direcție prioritară de acțiune pentru toate facultățile din cadrul Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași.

Evoluția numărului de programe de studii în limbi străine



Situația este cu atât mai puțin favorabilă din punctul de vedere al numărului de studenți străini (exceptând studenții din categoria românilor de pretutindeni) care urmează studiile universitare la Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” din Iași. Observăm o dinamică ascendentă, cu creșteri procentuale semnificative de la un an la altul după 2021, însă ponderea acestei categorii de studenți în totalul studenților Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași rămâne la un nivel aproape neglijabil.

EVOLUȚIA NUMĂRULUI DE STUDENȚI STRĂINI (FĂRĂ ROMÂNI DE PRETUTINDENI)



Măsurile vizând dezvoltarea dimensiunii internaționale a activității academice:

- ◆ creșterea impactului reprezentanților Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași în cadrul grupurilor de lucru constituite la nivelul rețelelor internaționale din care aceasta face parte;
- ◆ dezvoltarea de noi relații de **parteneriat** cu instituții de învățământ superior și de cercetare din Uniunea Europeană și din țările asociate acesteia, precum și din cele beneficiare ale politicii europene de vecinătate;
- ◆ explorarea, inițierea și dezvoltarea oportunităților de colaborare cu instituții de învățământ superior și cercetare din alte zone ale lumii: America de Nord, America Latină, Africa, Asia etc.;
- ◆ creșterea numărului beneficiarilor proiectelor de **mobilități** destinate studenților Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași;
- ◆ creșterea numărului beneficiarilor proiectelor de mobilități destinate angajaților Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași;
- ◆ creșterea importanței Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași ca instituție gazdă pentru beneficiari ai mobilităților provenind din instituții partenere din alte țări;
- ◆ creșterea numărului de **programe de studii** universitare organizate într-o limbă de circulație internațională;
- ◆ creșterea numărului de programe de studii organizate în colaborare cu instituții de învățământ superior din alte țări (joint degrees, diplomă dublă etc.);
- ◆ derularea unei campanii de **promovare** a ofertei educaționale a Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași în țările de origine ale studenților care ar intenționa să urmeze studiile universitare în România;
- ◆ promovarea și sprijinirea **doctoratelor în cotutelă**;
- ◆ creșterea numărului de cadre didactice și cercetători străini sau români care activează la universități din străinătate, care predau sau desfășoară activități de cercetare în Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” din Iași;
- ◆ încurajarea participării în **consorții internaționale** vizând atragerea de fonduri europene atât pentru cercetare științifică, cât și pentru mobilități sau dezvoltare instituțională;
- ◆ încurajarea deschiderii de noi **centre culturale** în cadrul Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași;

- ◆ încurajarea și sprijinirea organizării de manifestări științifice internaționale;
- ◆ susținerea, inclusiv din punct de vedere financiar, a activităților vizând creșterea la nivel internațional a vizibilității rezultatelor obținute de personalul academic din cadrul Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași.

IX. RELAȚIA CU MEDIUL SOCIO-ECONOMIC

În contextul interdependențelor existente între orice instituție de învățământ superior și mediul economic și social, Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” din Iași trebuie să acorde o atenție sporită modului concret de relaționare cu ceilalți actori relevanți pentru activitățile desfășurate și pentru misiunea asumată, inclusiv din perspectiva rolului acesteia în societate.

Măsuri vizând colaborarea cu mediul socio-economic:

- ◆ crearea cadrului necesar pentru **comunicarea** cu mediul de afaceri și asociațiile profesionale vizând modul în care oferta educațională a Universității corespunde cerințelor pieței muncii;
- ◆ consolidarea relațiilor de **cooperare** cu societatea civilă și autoritățile administrației publice locale și centrale pentru derularea de proiecte relevante pentru comunitatea locală și cea regională;
- ◆ dezvoltarea relațiilor de comunicare cu mediul socio-economic atât la nivelul Universității, cât și la nivelul facultăților și departamentelor, după caz, în vederea abordării atât a problemelor generale, cât și a celor specifice legate de programe de studii, competențe, oportunități de stagii de practică, oportunități de angajare etc.;
- ◆ coordonarea **programelor de investiții** cu strategiile aplicabile la nivel local, inclusiv din perspectiva proiectelor finanțate din fonduri europene, pentru a asigura coerența și sinergia necesare maximizării impactului pozitiv al acestora;
- ◆ colaborarea cu autoritățile **administrației publice** locale pentru realizarea unor investiții publice cu impact asupra calității academice: parcări supraterrane, dar și unele subterane, amenajarea unor parcuri, investiții în infrastructura Grădinii Botanice etc.;
- ◆ susținerea proiectelor de cercetare-dezvoltare-inovare în parteneriat cu **agenți economici** și stimularea transferului rezultatelor cercetării științifice în mediul socio-economic (*start-up, spin-off* etc.);
- ◆ participarea în eventualele inițiative regionale de constituire a unor **clustere** în domeniile de specializare existente în cadrul Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași;
- ◆ sprijinirea structurilor din cadrul Universității care desfășoară activități cu caracter economic prin asigurarea unui cadru favorizant pentru o competitivitate sporită a acestora pe piață și eliminarea factorilor care împiedică dezvoltarea acestora;

- ◆ susținerea membrilor personalului academic care se implică în furnizarea de **servicii** către agenți economici, autorități publice, alți potențiali beneficiari privați;
- ◆ desfășurarea unor activități specifice de îmbunătățire a **imaginii publice** a Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași, dar și derularea unor acțiuni vizând ieșirea din starea de relativă izolare la nivel local și nu numai;
- ◆ armonizarea relațiilor cu celelalte universități publice din Iași și identificarea temelor de interes comun și a oportunităților de parteneriat, în vederea creării premiselor aprofundării acestor relații de colaborare pe termen mediu și lung;
- ◆ invitarea reprezentanților mediului socio-economic la evenimentele relevante organizate de Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” din Iași;
- ◆ organizarea de **târguri de profil**, în colaborare cu asociațiile studențești și asociațiile profesionale, în vederea promovării ofertelor potențialilor angajatori și facilitării contactului dintre aceștia și studenții și absolvenții programelor de studii din cadrul Universității;
- ◆ participarea activă în proiectele vizând **învățământul dual** (în cazul aprobării proiectului în care Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” din Iași este partener) și identificarea altor oportunități în acest domeniu;
- ◆ dezvoltarea de parteneriate cu instituții culturale din municipiul Iași și nu numai în vederea dezvoltării dimensiunii culturale a Universității;
- ◆ consolidarea rolului social al **Grădinii Botanice** și fructificarea oportunităților oferite de aceasta în ceea ce privește colaborarea cu celelalte universități din Iași, instituții din sistemul de învățământ preuniversitar, organizațiile culturale etc.;
- ◆ participarea activă a Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași la procesul de consultare la nivel național în vederea fundamentării cadrului de reglementare în domeniul învățământului superior și al cercetării, dar și în domeniile relevante cu impact asupra activităților academice.

X. BAZA MATERIALĂ, MANAGEMENTUL FINANCIAR ȘI DIGITALIZAREA

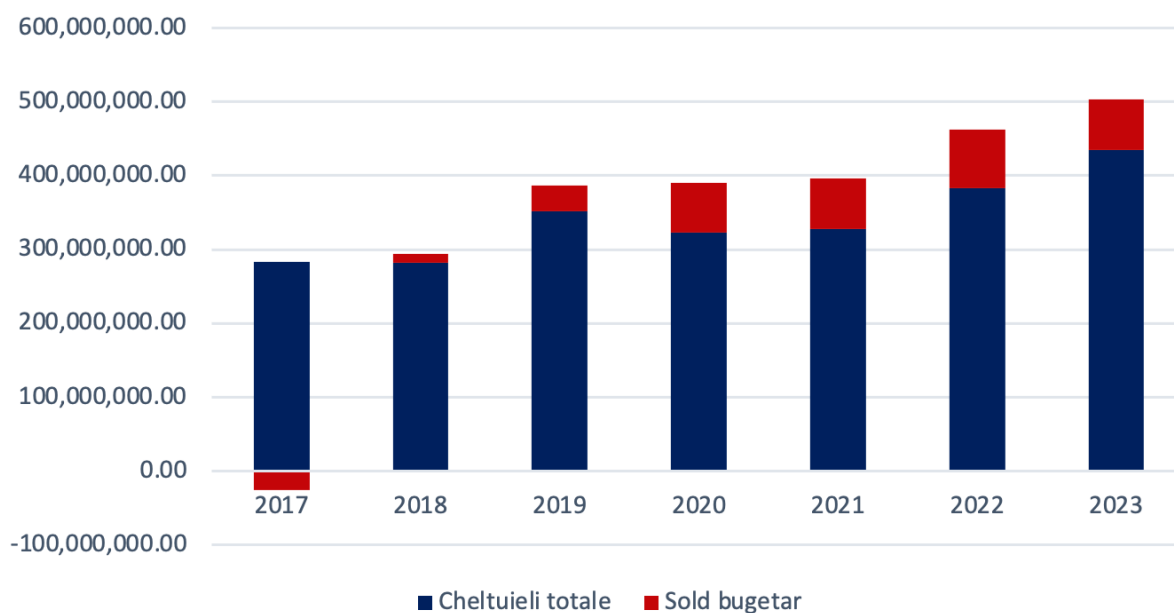
Pentru buna desfășurare a vieții universitare, aparatul administrativ, prin componentele sale, joacă un rol deosebit de important, reprezentând cadrul pe care se sprijină toate activitățile cu caracter academic. Existența unor structuri administrative eficiente face posibil ca toți ceilalți membri ai comunității academice să se concentreze pe atingerea obiectivelor asumate. Totodată, aceste compartimente funcționale ajută la menținerea standardelor de corectitudine și responsabilitate, asigurând că politicile și procedurile universității sunt aplicate în mod consecvent.

Îmbunătățirea acestei componente în cadrul unei universități necesită o abordare cu mai multe fațete, care să pună accent pe **flexibilitate, transparență și inovație**. În primul rând, eficientizarea proceselor administrative prin integrarea tehnologiilor digitale poate spori eficiența și poate reduce birocrăția. Implementarea platformelor online ușor de utilizat pentru activități precum admiterea, înregistrarea și evaluarea cursurilor, elaborarea și semnarea documentelor de uz intern poate simplifica procedurile și le poate oferi celor implicați posibilitatea de a îndeplini mai ușor aceste sarcini administrative. În plus, promovarea unei culturi a transparenței și a răspunderii prin comunicarea regulată către membrii comunității academice a deciziilor administrative, politicilor și procedurilor poate genera încredere și poate facilita colaborarea.

Investiția în **oportunități** de dezvoltare profesională pentru personalul administrativ pentru a-și îmbunătăți abilitățile în domenii precum managementul proiectelor, comunicarea și rezolvarea problemelor poate contribui, de asemenea, la o structură administrativă mai eficientă și mai receptivă. Mai mult, stabilirea unor mecanisme de feedback poate oferi informații valoroase asupra domeniilor în care sunt necesare îmbunătățiri și poate ajuta la identificarea soluțiilor inovatoare la provocările administrative.

În acest context, trebuie subliniată importanța **dimensiunii financiare**. Analiza retrospectivă a veniturilor și cheltuielilor Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași confirmă revenirea la o situație de echilibru după problemele generate de criza economică globală și specificului demografic al generațiilor născute după 1990 cu impact negativ asupra numărului de candidați la admiterea la studii universitare.

Evoluția situației financiare

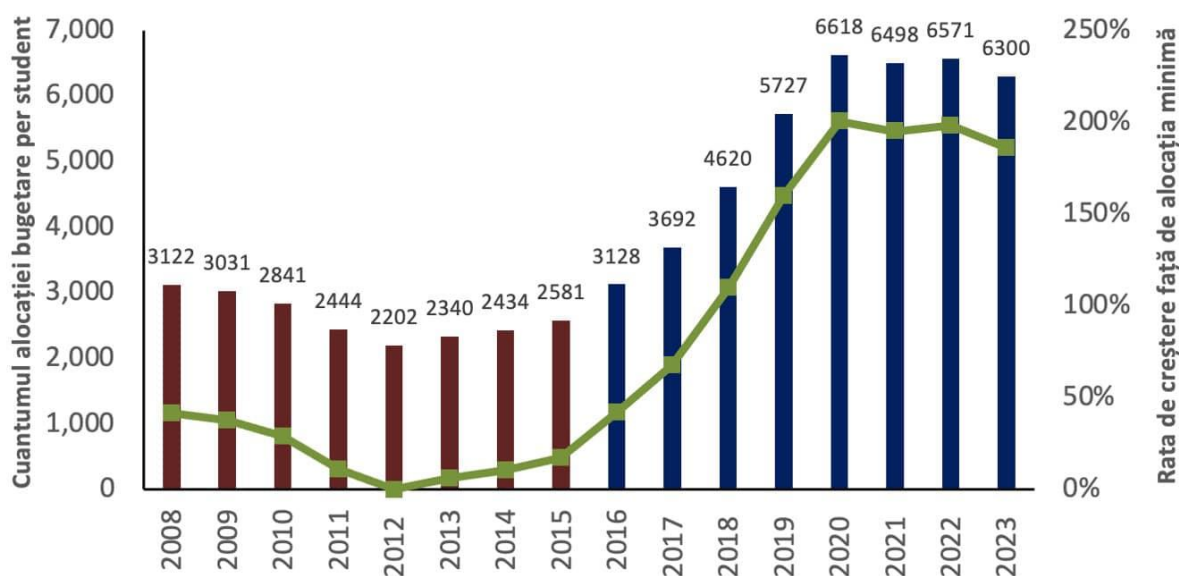


Se poate observa faptul că soldul bugetar al Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași devine excedentar începând din anul 2018, ajungând la un nivel record de aprox. 68 mil. lei în anul 2023, reprezentând aproape 14% din veniturile totale. Este adevărat că existența unui sold excedentar confirmă o anumită stabilitate financiară și demonstrează o abordare prudentă la nivelul cheltuielilor angajate la nivelul Universității. Cu toate acestea, nu este foarte eficient ca atât de multe resurse să fie imobilizate și deturnate de la scopul lor de a asigura derularea activităților și de a contribui la îndeplinirea obiectivelor instituționale. Cu atât mai mult cu cât, dată fiind actuala legislație privind finanțele publice, o universitate nu are libertatea de a utiliza aceste solduri în anii următori, ci depinde de o aprobare din partea ministerului de resort și există anumite constrângeri legate de destinația acestor fonduri.

În plus, chiar și în condițiile unui excedent atât de consistent, au fost momente pe parcursul anului trecut în care au fost amânate o serie de plăți sau nu au fost aprobate cheltuieli care, în mod normal, aveau atât sursă de finanțare, cât și justificare din punctul de vedere al destinației acestora. Cu alte cuvinte, dincolo de necesitatea existenței unui sold pozitiv la un nivel rezonabil, care să permită acoperirea cheltuielilor esențiale pentru o anumită perioadă de timp, este obligatorie asigurarea unui cash-flow pozitiv pe tot parcursul anului.

În acest context, trebuie adusă în discuție dinamica alocăției financiare per student echivalent în perioada 2008-2023, pentru a evidenția condițiile favorabile din punct de vedere financiar care au făcut posibile deciziile legate de plata cu ora a activităților didactice din normele vacante, realizarea unor investiții din fonduri proprii etc. Se poate observa faptul că aceasta are o evoluție descrescătoare în perioada 2008-2012, urmând a crește cu numai 17% până în 2015, nivel care încă se afla la doar 82% din alocăția primită în anul 2008. Din 2016, primul an al primului mandat al actualei conduceri a UAIC, această alocăție crește cu o medie anuală de peste 20%, până se stabilizează, în perioada 2020-2023, la un nivel de trei ori mai mare decât minimul din 2012.

Dinamica alocăției bugetare per student*
(coeficient de echivalare = 1)



* Sursa: cnfis.ro

În consecință, este lesne de înțeles că resursele financiare necesare acoperirii cheltuielilor privind activitățile didactice la plata cu ora și stabilizarea financiară generală a universității au avut la bază creșterea substanțială a finanțării instituționale, în condițiile în care numărul de angajați, precum și cheltuielile de funcționare ale universității nu au înregistrat majorări spectaculoase. Situația pozitivă înregistrată din acest punct de vedere ar trebui să excludă orice temere legată de faptul că o nouă conducere la nivelul Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași ar ajunge în situația în care să ia măsuri de reducere a cheltuielilor salariale

aferente activităților la plata cu ora sau de diminuare a celorlalte alocări financiare cu impact pozitiv asupra activității la nivelul universității.

În același context, e nevoie de un angajament mai ferm în ceea ce privește utilizarea tuturor oportunităților oferite de fondurile europene. O evaluare a modului în care universitățile cu care ne comparăm au utilizat aceste programe de finanțare evidențiază ratarea unor șanse în ceea ce privește dezvoltarea infrastructurii sau consolidarea poziției Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași în sistemul de învățământ superior din România. De exemplu, în lista publicată de autorități cu privire la cei 100 de beneficiari care au atras cei mai mulți bani din PNRR, figurează trei universități românești cu care ne putem compara atât din perspectiva experienței în domeniu, dar și al nevoilor cu care ne confruntăm.

Poziție	Denumire beneficiar	Componenta	Total (EUR)
59.	Universitatea Babeș-Bolyai	C9. Sprijin pentru Sectorul Privat, Cercetare, Dezvoltare și Inovare	
		I10- Înființarea și susținerea financiară a unei rețele naționale de opt centre regionale de orientare în carieră ca parte a ERA TALENT PLATFORM	746,564
		I9- Program de sprijin pentru posesorii de certificate de excelență primite la competiția pentru burse individuale Marie Skłodowska Curie	261,096
		I8- Dezvoltarea unui program pentru atragerea resurselor umane înalt specializate din străinătate în activități de cercetare, dezvoltare și inovare	16,428,727
		C15. Educație	
		I16 - Digitalizarea universităților și pregătirea acestora pentru profesiile digitale ale viitorului	10,317,300
	Total		27,753,687
65	Universitatea Națională de Știință și Tehnologie Politehnică din București	C9. Sprijin pentru Sectorul Privat, Cercetare, Dezvoltare și Inovare	
		I8 - Dezvoltarea unui program pentru atragerea resurselor umane înalt specializate din străinătate în activități de cercetare, dezvoltare și inovare	12,746,129
		I5 - Înființarea și operaționalizarea centrelor de competență	12,267,994
	Total		25,014,122
79	Universitatea București	C9. Sprijin pentru Sectorul Privat, Cercetare, Dezvoltare și Inovare	
		I10 - Înființarea și susținerea financiară a unei rețele naționale de opt centre regionale de orientare în carieră ca parte a ERA TALENT PLATFORM	750,000
		I9 - Program de sprijin pentru posesorii de certificate de excelență primite la competiția pentru burse individuale Marie Skłodowska Curie	119,328
		I8 - Dezvoltarea unui program pentru atragerea resurselor umane înalt specializate din străinătate în activități de cercetare, dezvoltare și inovare	8,161,179
		I5 - Înființarea și operaționalizarea centrelor de competență	3,800,000
		C15. Educație	
		I16 - Digitalizarea universităților și pregătirea acestora pentru profesiile digitale ale viitorului	8,807,800
	Total		21,638,307

Se poate observa concentrarea universităților din România pe digitalizare, direcție abordată și de Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” din Iași printr-un proiect major finanțat din fonduri europene. În peisajul universitar, sincron cu ritmul accelerat al evoluțiilor tehnologice și avântul inteligenței artificiale, digitalizarea nu mai este doar o opțiune, ci o ipostază a realității academice ce trebuie modelată într-un catalizator al schimbării, redefinind

și eficientizând paradigmele angajamentului academic, cercetării și administrației.

Sintetic, digitalizarea poate eleva transparența în plan decizional și administrativ, sporind vizibilitatea operațiunilor universitare, a proceselor academice și a rezultatelor cercetării. Această transparență este crucială pentru încurajarea dezvoltării sentimentului de apartenență la comunitate, pentru sprijinirea încrederii în cadrul membrilor comunității academice și pentru stimularea liberei inițiative, prin furnizarea de perspective clare asupra proceselor de luare a deciziilor, alocării resurselor și realizărilor academice.

În plus, digitalizarea facilitează luarea deciziilor într-un mod mai informat. Mai mult, impulsul digitalizării constituie un factor relevant spre democratizarea accesului la educație, distrugerea barierelor geografice și socio-economice din calea învățării. Platformele on-line, accesul on-line la biblioteci și lecțiile virtuale nu numai că extind sfera programelor universitare, ci și promovează învățarea pe tot parcursul vieții și dezvoltarea profesională continuă.

Deși transformatoare și în mare măsură benefică, digitalizarea introduce și câteva provocări și pericole (eroziunea relațiilor interumane, discrepanțe în transmiterea *know-how*-ului, volatilitatea informațiilor etc.) pe care o instituție trebuie să le analizeze cu atenție. Aceste preocupări subliniază necesitatea unei abordări echilibrate și atente a integrării tehnologiilor digitale în mediul academic prin intermediul unei viziuni strategice multi-nivel (inclusiv o componentă administrativă, educativă, de cercetare și una legată de comunitate).

Din punct de vedere investițional, programul managerial propune o prioritizare diferită față de demersurile din ultimii ani. Astfel, în centrul strategiei de investiții se vor regăsi:

- ◆ investițiile în **infrastructura educațională**, în clădirile în care se desfășoară activități didactice și care necesită intervenții mai mult sau mai puțin importante (o parte a Corpului A, Corpul B etc.);
- ◆ **modernizarea căminelor studențești**, cunoscut fiind faptul că ultimul cămin renovat a fost C5 din Complexul Titu Maiorescu în anul 2015; se impune astfel o atenție deosebită acestui obiectiv de investiții, dat fiind atât caracterul acut al lipsei locurilor de cazare, cât

și condițiile total improprii din unele spații destinate cazării studenților;

- ◆ construirea bazei sportive, renovarea sălii de sport și realizarea tuturor investițiilor care să permită desfășurarea în condiții optime a activități didactice la **Facultatea de Educație Fizică și Sport**, dar și a orelor de Educație fizică de la toate celelalte facultăți din cadrul Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași.

Dincolo de prioritățile deja menționate, trebuie subliniat și angajamentul pentru continuarea tuturor proiectelor și investițiilor deja începute și asumate de comunitatea academică. Totodată, vor fi intensificate eforturile pentru atragerea de surse de finanțare a dezvoltării continue a infrastructurii și bazei materiale, inclusiv din perspectiva structurilor de învățământ preuniversitar, problemelor existente la nivelul stațiunilor didactice și de cercetare, Grădinii Botanice, cantinelor etc. Editura Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași trebuie să rămână o componentă esențială a Universității, fiind avută în vedere crearea cadrului și asigurarea resurselor necesare pentru dezvoltarea activității acesteia.

ÎN LOC DE CONCLUZII

Fiecare zi ne impune să alegem. Alegeri mărunte, alegeri importante – toate ne definesc viața, ne trasează drumul în viitor. Suntem arhitecții propriului destin, dar numai în măsura în care ne asumăm acest rol și această responsabilitate.

Alegerile noastre reprezintă adevărata noastră putere. Ele ne definesc și tot ele ne diferențiază. Prin alegerile noastre decidem dacă luptăm să fim schimbarea pe care ne-o dorim în jurul nostru sau dacă ne complăcem într-un status quo perpetuu. Alegem să cultivăm încrederea în noi înșine sau să ne lăsăm copleșiți de îndoială. Sau de teamă. Fiecare decizie ne apropie sau ne îndepărtează de potențialul nostru, atât individual, cât și la nivelul colectiv al comunității academice.

Vă invit, aşadar, dragi colegi din comunitatea academică a UAIC Iași, să păstrați aproape acest gând: **SUNTEM ALEGERILE NOASTRE**. Alegeți cu încredere, alegeți onest și veți descoperi că suntem mai puternici decât vă imaginați.

01.03.2024

prof. univ. dr. Liviu-George MAHA