



Școala Națională de Studii Politice și Administrative
Departamentul de Relații Internaționale și Integrare Europeană



Capacitare prin balansare: dezvoltare instituțională și alianțe sustenabile

Program managerial

Lect. univ. dr. Ioana-Roxana Melenciuc-Ioan

Candidată la funcția de Director al
Departamentului de Relații Internaționale și Integrare Europeană

Mandatul 2020-2024

1. Preambul

Principiul balansării este unul cu siguranță cunoscut de către cititorii acestui document, lesne de înțeles că nu întâmplător îl consider unul reprezentativ nu doar în teoria relațiilor internaționale ci și pentru a governa următoarea etapă din viața Departamentului de Relații Internaționale și Integrare Europeană (DRIIE). Propun o reglare sistemică prin balansare, respectiv prin dezvoltarea capacității și capabilităților interne și prin constituirea de alianțe externe care să aducă în timp beneficii ce pot fi capitalizate.

DRIIE reprezintă o referință în mediul universitar și de cercetare, standard obținut prin eforturile susținute ale generațiilor ce au pus bazele acestui proiect și apoi l-au crescut sustenabil, pregătindu-l pentru a face față provocărilor externe și interne. Nu în puține rânduri voi face referire în cadrul propunerii la asigurarea continuității. Este important să asigurăm stabilitatea proiectului, valorizând experiența acumulată de-a lungul timpului. Fiecare admitere prin care am trecut împreună cu emoție, toate evenimentele cu anvergură internațională pe care le-am organizat, proiectele cu finanțare externă implementate, au condus la optimizări graduale ale modului de lucru. Schimbările sunt în mod natural respinse sistemic, însă am convingerea că maturitatea instituțională la care a ajuns de-a lungul timpului Departamentul implică și capacitatea de a fi un actor de tipul “policy-maker”, și nu unul de tipul “policy-taker”, respectiv de a fi în avangardă.

Nu mai constituie un element de noutate faptul că ne confruntăm cu provocări externe generate de un sistem de finanțare a învățământului superior nearmonizat cu dinamica demografică, o desconsiderare a opțiunilor de educație de la nivel național în detrimentul celor ce beneficiază de o mai mare vizibilitate la nivel internațional și o impredictibilitate a cererii de pe piața specifică a forței de muncă. Pentru a răspunde acestor provocări, fără însă a ne îndepărta de la valorile definitorii ale DRIIE și de la respectul pe care îl împărtășim pentru calitatea actului didactic în complexitatea sa, este necesar un proces continuu de balansare. Mă bazez pentru înfăptuirea proceselor de transformare și învățare organizațională pe expertiza și experiența diversă a membrilor comunității academice a Departamentului, astfel încât să identificăm împreună măsura echilibrului.

Puterea unei structuri aparent mici rezidă în capacitatea de a acționa extern într-o manieră unitară. Cel ce poate acționa intern în mod autentic ca un facilitator de consens, prin dialog, poate avea legitimitatea unui discurs extern ferm. Modificarea structurală prin care ar trece Departamentul în scenariul dezirabil al transformării statutului în cel de facultate distinctă în cadrul SNSPA implică

dezbatere la nivelul întregii comunități academice, pe care vă invit să le adresăm cu transparență. Și în acest caz, este un exercițiu de balansare, al cărui succes ține de abilitatea de a acționa unitar și într-o manieră care să reflecte maturitate instituțională.

În realizarea prezentului program managerial am avut în vedere documentele strategice ale SNSPA (Carta universitară, Programul managerial al rectorului SNSPA aferent mandatului 2020-2024), precum și comunicările prin care sunt reflectate viziunea și poziționarea instituțională în spațiul național, european și global al educației.

Nu în ultimul rând, îi mulțumesc domnului profesor Iordan Bărbulescu și colegilor care au contribuit, cu bună știință sau nu, la formularea acestui document. DRIIE este indubitabil elementul de referință din devenirea mea profesională și socială, și nu doar fiindcă am petrecut deja mai bine de un deceniu aici, începând cu statutul ce mi-a fost cel mai drag mie, acela de student. Fiecare curs, conferință, discuție colegială (fie ea și divergentă), proiect implementat, a constituit o experiență de învățare, pe care am cristalizat-o într-o viziune asupra modului în care pot întoarce către comunitatea academică investiția făcută la timpul său în mine.

2. Principii coordonatoare

1. Relevanță

Pregătirea specialiștilor implicați în procesele de guvernare a cunoscut transformări de-a lungul timpului, asemeni responsabilității instituționale asumate, de la furnizarea unui act didactic riguros, la toate aspectele ce conduc la devenirea profesională și socială a masteranzilor. Pentru a ne păstra statutul de reper în formarea viitorilor lideri și experți în procesele de guvernare, DRIIE trebuie să își demonstreze relevanța și să manifeste deschidere prin raportare la mulți actori: studenți, viitori studenți, universități și instituții academice partenere, angajatori, mediul socio-politic în ansamblul său.

2. Coerență

Adecvarea la condiționalitățile externe în lipsa unei coerențe în orientarea strategică și în operaționalizarea acesteia, devine un exercițiu futil. Pentru a urmări alinierea obiectivelor strategice cu planurile de acțiune subsecvente, este relevantă o înțelegere sistemică bazată pe *Teoria Programului*. Aplicarea unui sistem de management al calității astfel construit presupune definirea modului ideal de îndeplinire a obiectivelor setate (cu sprijinul Consiliului DRIIE), la care se va raporta apoi performanța managerială.

3. Transparență

Procesele decizionale din cadrul DRIIE trebuie să fie caracterizate prin transparență și implicarea tuturor actorilor relevanți la nivelul adecvat, fie că este vorba despre cadrele didactice titulare, fie despre personalul didactic-auxiliar. Orientarea strategică, stabilirea planului de comunicare în vederea consolidării brandului instituțional și managementul financiar sunt dimensiuni în care voi urmări cu rigurozitate respectarea unei comunicări deschise, însoțite de o raportare sistematică.

Pentru a nu exista o falie de comunicare între diferitele niveluri și foruri decizionale din cadrul SNSPA, membrii Senatului și cei ai Consiliului vor realiza periodic informări cu privire la subiectele incidente activității Departamentului, reprezentând totodată interesele acestuia, definite (unde se impune) prin mandatul primit.

4. Deschidere către inovație

Pentru a face față unui mediu aflat într-o dinamică accelerată a schimbării, viteza de adaptare poate constitui un important avantaj competitiv. Rezistența la schimbare, deși este o reacție naturală a sistemelor, nu face decât să ne îndepărteze de atingerea obiectivelor asumate.

Deschiderea către inovație în toate dimensiunile vieții academice (proces educațional, comunicare, construirea de parteneriate, evenimente publice) ne pregătește pentru a deveni din actori rezilienți/robuști în fața schimbării, în cei care o generează.

Mă bazez în toate aceste demersuri de transformare și învățare organizațională pe expertiza și experiența diversă a membrilor comunității academice, astfel încât să găsim împreună echilibrul între inovație și loialitatea față de valorile definitorii ale DRIIE.

5. Calitate

De-a lungul timpului, chiar dacă au existat schimbări sistemice definite prin lărgirea grupului țintă căruia ne adresăm sau prin extinderea ofertei educaționale, menținerea calității a fost și va rămâne o constantă pentru prezervarea căreia nu putem face rabat. Calitatea este una dintre valorile definitorii ale Departamentului, a cărei transpunere în toate dimensiunile vieții academice trebuie urmărită cu rigurozitate.

Pentru a aduce principiul calității într-unul de management, este necesară definirea unor grile de monitorizare a calității, bazate pe indicatori agreeți la nivelul colectivului didactic și (după caz) al personalului didactic auxiliar.

6. Coeziune

Nu întâmplător am lăsat această dimensiune la final, ci fiindcă forța tuturor principiilor coordonatoare anterior menționate rezidă în capacitatea Departamentului de a acționa într-o manieră unitară, respectiv în coeziunea dintre toți membrii săi și generarea consensului prin dialog.

3. Obiective și pași de urmat în vederea dezvoltării capacității și capabilităților instituționale

3.1. Inovare și diversificare în procesul educațional

- Adaptarea permanentă a programelor aflate în oferta educațională, astfel încât acestea să își păstreze relevanța față de piața specifică a forței de muncă și atractivitatea prin raportare la așteptările studenților. Propun un proces de evaluare internă recurentă a planurilor de învățământ existente, astfel încât relevanța și calitatea studiilor oferite să rămână o constantă pozitivă atât pentru studenți și actorii sociali și politici relevanți, cât și prin raportare la normele de calitate aplicate la nivel instituțional. Pentru a înlesni acest proces, este utilă automatizarea demersului de colectare și avizare a fișelor de disciplină precum și a altor documente necesare în procesul de învățământ, înainte de începerea fiecărui semestru.
- Dezvoltarea de noi programe, în colaborare cu celelalte Facultăți din cadrul SNSPA dar și cu alte instituții de învățământ superior de la nivel internațional. Având în vedere grupul țintă căruia se adresează programele de studii aflate în oferta educațională a Departamentului, apreciez deosebit de importantă prezența programelor desfășurate în limbi de circulație internațională. În acord cu această direcție, propun dezvoltarea unui parteneriat cu o instituție academică de referință în plan internațional care să conducă la o certificare de tipul “double degree”.
- Dezvoltarea unui sistem de învățământ superior în sistem blended-learning, adaptat la noile provocări sociale și digitale. Propun inițial pilotarea unui singur program în acest nou mod de învățare, cu un sistem de monitorizare a performanței pe baza căruia să poată fi luată ulterior o decizie privind extinderea și către alte programe. Abordarea propusă în sistem blended-learning presupune prezența alternativă a studenților în sistem față în față în campusul universitar și online sincron. Avantajele acestui sistem de învățare nu sunt relevante doar în contextul epidemiologic actual, ci și prin raportare la grupul țintă pe care îl adresează

majoritatea programelor masterale aflate în oferta Departamentului, având în vedere că mare parte dintre studenți sunt deja profesioniști angrenați în multiple activități, pentru care posibilitatea de a participa online la parte din cursuri ar putea aduce o îmbunătățire importantă a performanței.

- Stimularea parteneriatelor instituționale cu organizații de referință din domeniile de resort, în vederea consolidării dimensiunii aplicate a cursurilor oferite.
- Îmbunătățirea metodelor de predare online, prin actualizarea platformei digitale existente și dezvoltarea infrastructurii ITC, astfel încât să fie posibilă o interacțiune dinamică, păstrând totodată trasabilitatea activității academice.
- Împlinirea rolului de instituție formatoare a actorilor implicați în procesul de guvernare prin extinderea ofertei educaționale și către programe de formare continuă, adresând nevoi de nișă.

3.2. Susținerea și aprofundarea activității de cercetare

- Atragerea de fonduri externe nerambursabile destinate cercetării. La nivelul Departamentului și al centrelor de cercetare afiliate acestuia există expertiza necesară pentru dezvoltarea proiectelor finanțate prin diferite mecanisme și un portofoliu de proiecte deja implementate cu succes, ce constituie un capital important în evaluarea viitoarelor propuneri. Optimizarea eforturilor de scriere și implementare poate fi adusă printr-un demers sistematizat de identificare a oportunităților relevante pentru diferitele teme de cercetare acoperite de Institutele și Centrele afiliate. În susținerea acestei activități voi avea în vedere o repartizare echitabilă între membrii personalului didactic și didactic-auxiliar, astfel încât să fie bine capitalizate punctele forte ale tuturor, fără a pune în pericol îndeplinirea altor responsabilități ce le revin.
- Consolidarea vizibilității internaționale a rezultatelor cercetării prin sprijinirea participării cadrelor didactice la evenimente științifice de referință. În funcție de veniturile disponibile la nivelul structurii, va fi agreată la nivelul Consiliului DRIIE, la începutul fiecărui an universitar, o sumă disponibilă sub formă de grant/cadru didactic.
- În vederea dezvoltării bazei materiale a cercetării, este necesară o formă sistematizată de semnalare de către cadrele didactice a necesarului de cărți, jurnale și baze de date relevante, astfel încât acestea să fie propuse spre achiziție către Biblioteca SNSPA. Pentru a eficientiza acest demers, la

finele fiecărui semestru, cadrele didactice vor transmite propunerile, pe care le vom corobora și înainta către compartimentele dedicate.

- Continuarea încurajării echipelor de tineri cercetători prin sprijinirea participării acestora la competiții interne de acordare de granturi.
- Organizarea unor sesiuni anuale de comunicări științifice, în cadrul cărora studenții masteranzi și doctoranzi asociați domeniilor de studiu aflate în portofoliul Departamentului să își poată prezenta progresele în cercetările întreprinse.
- Susținerea activității revistelor gestionate de către Centrele de cercetare și Institutele afiliate Departamentului, prin alocarea anuală a unui fond necesar în vederea creșterii calității și nivelului de indexare (costuri editare, peer-review, publicare, diseminare și promovare).
- Dezvoltarea unei baze de date prin care să fie ținută în permanență evidența activității de cercetare, în concordanță cu normele de evaluare stabilite de ARACIS. Un astfel de instrument facilitează raportările periodice, având informația disponibilă la timp și ușor de configurat în formatul solicitat.

3.3. Întărirea profilului instituțional

- Dezvoltarea de parteneriate strategice cu instituții publice și alte organizații relevante prezente la nivel național și internațional, pentru a aduce valoare adăugată în activitățile de cercetare și predare, dar și în vederea creșterii vizibilității portofoliului propriu academic și de furnizare de expertiză.
- Organizarea unor evenimente de referință pentru mediul social și politic, asigurând un cadru neutru pentru dezbaterile tematicilor actuale în plan național și internațional. Introducem astfel în agenda academică și publică o monitorizare permanentă a impactului deciziilor luate la nivel european asupra formulării politicilor naționale.
- Organizarea unei conferințe academice internaționale de anvergură, cu frecvență anuală, acoperind domeniile de studiu din cadrul Departamentului.
- Consolidarea brandului DRIIE printr-o prezență susținută în mediile de comunicare adecvate publicului țintă.

3.4. Cooperare interuniversitară și internațională

- Întărirea parteneriatelor existente, prin organizarea de evenimente științifice comune și extinderea numărului de cadre didactice implicate în comitete editoriale ale revistelor aflate în portofoliul instituțiilor partenere.

- Întărirea capacității instituționale la nivel de rețea academică/consorțiu prin punerea în comun de resurse/cunoaștere, în vederea dezvoltării în parteneriat de proiecte supuse finanțării.
- Dezvoltarea de noi parteneriate instituționale și exploatarea celor existente, cu finalitatea construirii unor programe comune de formare de scurtă durată/ școli de vară.
- Extinderea rețelei de instituții partenere Erasmus+, atât de la nivelul SEE, cât și în alte zone de interes pentru studenții și cadrele didactice din cadrul Departamentului (America Latină, Africa, Asia Centrală și de Sud-Est).

3.5. Dezvoltarea și formarea continuă a resurselor umane

- Asigurarea unui parcurs predictibil în vederea constituirii unui plan de carieră, atât pentru cadrele didactice cât și pentru personalul didactic-auxiliar. Departamentul a cunoscut o creștere exponențială de la formarea sa și până în prezent, ce trebuie securizată prin dezvoltarea graduală a cadrelor didactice titulare, astfel încât să reflecte calitatea procesului educațional și de cercetare furnizat.
- Dezvoltarea de proiecte cu finanțare externă prin care să fie extinsă implicarea cadrelor didactice și a personalului didactic-auxiliar, în calitate de furnizori de expertiză pentru diferite entități publice și private. Astfel de proiecte nu sunt importante doar din punct de vedere financiar (instituțional și individual) ci și ca mijloc de împlinire a vocației SNSPA de școală de guvernare.
- Încurajarea participării cadrelor didactice și a personalului didactic-auxiliar și administrativ la programe de formare continuă în țară și în străinătate, în vederea consolidării și diversificării competențelor necesare bunei desfășurări a activității în cadrul Departamentului.

4. Consolidarea relației cu studenții

- Continuarea implicării reprezentanților studenților aleși la nivelul Departamentului în activitățile instituționale de planificare și evaluare.
- Construirea unui sistem online, anonimizat, de culegere și prelucrare a evaluărilor studenților la finele fiecărui semestru. La fel ca și în versiunile anterioare ale chestionarului aplicat, vor fi avute în vedere mai multe dimensiuni care să reflecte interacțiunile studenților din cadrul campusului universitar (procesul educațional, dialogul administrativ, accesul la resurse).

- Extinderea parteneriatelor Erasmus+ prin care pot fi accesate mobilități academice și de practică relevante prin raportare la interesele studenților de cercetare și dezvoltare profesională.
- Sprijinirea activităților realizate de către Centrul de Consiliere și Orientare Profesională de la nivelul SNSPA, crescând vizibilitatea și relevanța acestora pentru studenții DRIIE.
- Extinderea portofoliului de parteneriate pentru realizarea stagiilor obligatorii de practică, astfel încât să fie acoperite adecvat interesele diverse ale studenților de la nivelul tuturor masteratelor aflate în oferta educațională a Departamentului.
- Organizarea unor sesiuni anuale de comunicări științifice, în care studenții vor avea posibilitatea de a își prezenta evoluțiile cercetărilor întreprinse.
- Încurajarea studenților pentru a publica rezultatele cercetărilor în cadrul jurnalelor gestionate de către Institutele și Centrele de cercetare afiliate DRIIE, dar și prin direcționarea către alte jurnale compatibile cu tematicile studiate.
- Creșterea vizibilității ofertei complementare de pregătire de la nivelul SNSPA. Având în vedere principiul mobilității ECTS, studenții au opțiunea de a își completa studiile urmate în cadrul programului unde sunt înmatriculați cu unele aflate în portofoliul celorlalte facultăți ale SNSPA.
- Extinderea și sistematizarea bazei de date cu alumni ai Departamentului, către care ne vom adresa printr-un eveniment anual dedicat cunoașterii dintre absolvenți și actuali studenți.
- Înlesnirea demersurilor administrative ale studenților, prin actualizarea platformei existente, astfel încât aceasta să permită nu doar vizualizarea individuală a catalogului electronic și desfășurarea cursurilor în sistem sincron, dar și dialogul cu secretariatul. Va fi diminuată astfel necesitatea prezenței fizice a studenților în vederea îndeplinirii unor demersuri birocratice, acolo unde reglementările în vigoare ne permit.

5. Managementul instituțional

- Asigurarea participării în procesul decizional și a transparenței acestuia, prin implicarea actorilor relevanți (cadre didactice, personal didactic-auxiliar) în procesul de formulare a unor soluții sustenabile pentru optimizarea activității.
- Organizarea unor întâlniri colegiale de planificare și evaluare a activității, în timpul fiecărui semestru/ori de câte ori este necesar. Vor fi prezentate în cadrul acestora evoluțiile financiare ale Departamentului, precum și

perspectivele de extindere a ofertei academice și strategia propusă pentru promovarea către viitorii studenți.

Măsura succesului în toate eforturile de creștere a performanței organizaționale este dată de asigurarea echilibrului fragil între ambiții și dinamica financiară. Firește că sustenabilitatea financiară este un mijloc și nu un scop în sine, însă trebuie înțeles impactul pe care îl are asupra perspectivelor de dezvoltare.

- Continuarea realizării evaluărilor didactice bazate nu doar pe calitatea actului pedagogic, ci și prin valorizarea activității de cercetare, a participării la viața academică și a inițiativelor asumate și implementate. Este recunoscut și răsplătit în consecință meritul cadrelor didactice pentru participarea la actul educațional în complexitatea sa.

Desigur, sunt relevante în acest demers instrumentele amintite anterior, respectiv baza de date în care se va actualiza activitatea individuală de cercetare într-o manieră permanentă și în concordanță cu standardele ARACIS și sistemul online de culegere și prelucrare a feedback-ului oferit de studenți.

- Oferirea unui traseu de carieră predictibil, prin realizarea unor discuții colegiale individuale, recurente, în cadrul cărora să fie stabilite așteptările de ambele părți.
- Dezvoltarea unui sistem integrat de management intern al documentelor, prin care să se înlesnească dialogul între studenți și cadre didactice, dar și între studenți, cadre didactice și personalul didactic-auxiliar.
- Dezvoltarea unui newsletter prin care să fie crescută vizibilitatea evenimentelor planificate și realizate, precum și a altor momente de referință la nivelul întregii comunități academice.

Ioana-Roxana Melenciuc-Ioan

7 august 2020