

Echilibru, deschidere, comunicare onestă și respect reciproc

Momentul alegerilor universitare este întotdeauna un moment de cumpănă. Cum evaluăm ceea ce s-a întâmplat până în prezent? Care sunt acumulările? Care sunt așteptările membrilor comunității universitare? Ce trebuie făcut pe viitor și, mai ales, cine să își asume rolul de manager?

Academia de Studii Economice din București și-a dovedit valoarea, de-a lungul celor aproape 103 ani de existență, câștigând notorietate pe piața educațională, în mediul de afaceri, dar mai mult decât atât, în întreaga comunitate. Atractivitatea universității noastre în rândul tinerilor este o realitate, fiind legată în primul rând de încrederea că diploma și toate cunoștințele care o susțin au o valoare reală pe piața muncii. Procesul educațional a cunoscut însă ample schimbări, adaptări continue, necesare dar în același timp firești.

În ultimii ani, am experimentat cu toții o serie de schimbări organizaționale, de intensități diferite, cu efecte imediate sau pe termen lung, dar în mod cert declanșatoare de dezbateri ample, critici sau dimpotrivă aprecieri, asumări sau implicare reală, nemulțumiri sau alteori satisfacții. Am putea spune chiar că schimbarea a devenit o componentă firească în activitatea noastră.

Este momentul însă ca schimbarea să se producă, în opinia mea, în plan calitativ. Este momentul în care trebuie să ne gândim cum realizăm acest salt în planul performanței.

Performanța academică pornește de la individ, de la fiecare din noi – profesori, studenți, personal didactic auxiliar și nedidactic. Cu toții trebuie să fim implicați în viața comunității noastre academice, indiferent de funcție sau rol, dând dovadă de profesionalism, comunicare onestă, respect, loialitate față de universitate. Iar această implicare trebuie să vină de la fiecare în parte, dar trebuie susținută și apreciată de managementul academic. Ne dorim performanță, calitate, recompense pe măsură, echilibru și un climat organizațional benefic dezvoltării personale și instituționale, dar pentru aceasta este nevoie de participarea tuturor.

Sunt acestea atributele unui leadership academic? Cu siguranță, da! Noul model de lider în mediul academic este caracterizat prin deschidere, responsabilitate, descentralizare, spirit antreprenorial, antrenare-motivare a tuturor stakeholderilor – profesori, studenți, personal administrativ, parteneri din mediul universitar și din mediul economico-social, comunitatea însăși – pentru atingerea obiectivelor universității.

Căci, așa cum spunea Marie Curie, „nu poți spera să construiești o lume mai bună fără a perfecționa pe fiecare om în parte.” Cum altfel ar fi ajuns Academia de Studii Economice din București lider în învățământul universitar economic, dacă nu prin calitatea profesorilor și a studenților noștri!

Așadar, să ne propunem să transformăm împreună viitorul, prin performanță !

Obiectiv 1

Creșterea nivelului de performanță al activității didactice și dezvoltarea parteneriatului cu studenții

Argumente :

O educație bună este izvorul întregului bine în lume, spunea Immanuel Kant. **Educația** este prima rațiune de a exista a universității noastre. ASE a implementat măsuri și schimbări semnificative în această direcție, în ultimii ani, încercând o diversificare și o flexibilizare a **ofertei educaționale**, în acord cu cerințele pieței educaționale europene și ale pieței muncii. De asemenea, a fost considerată și **internaționalizarea universității**, prin dezvoltarea de noi programe de studii în limbi de circulație internațională, ajungându-se astfel la 10 programe de licență (o treime din total număr de programe de studii) și 21 programe de masterat (un sfert din total).

Și pe viitor, oferta educațională trebuie să fie permanent în acord cu piața educațională internațională și cu piața muncii, să fie flexibilă și inovativă.

Accentul trebuie pus pe **interdisciplinaritate, dezvoltarea de noi competențe și performanță**.

Pe de altă parte, diversificarea metodelor de predare și învățare, prin adoptarea celor moderne, deja uzuale în universitățile de prestigiu din lume, promovarea modulelor/cursurilor online de tipul MOOC (Massive Open Online Courses) pentru formarea continuă, modernizarea metodelor de evaluare etc. sunt teme de reflecție și preocupări necesare.

În susținerea acestui obiectiv, **parteneriatul cu studenții** este esențial. Comunicarea permanentă, feedback-ul și interesul reciproc sunt axele acestui parteneriat, care trebuie să se bazeze pe deschiderea către dialog, abordare modernă și creativă. Studenții de azi sunt diferiți față de studenții de ieri, iar procesul educațional trebuie să se adapteze în consecință.

Dat fiind numărul încă ridicat al studenților de anul I care se retrag de la studii, **consilierea în carieră** a candidaților și a studenților este esențială. Poate la fel de

Căi de acțiune :

- ✓ Consolidarea calității și diversificarea ofertei educaționale (licență, masterat, doctorat, postdoctorat, postuniversitare)
- ✓ Implementarea unor programe de studii interdisciplinare
- ✓ Compatibilizarea programelor de studii cu relevanța calificărilor de pe piața europeană a forței de muncă
- ✓ Flexibilizarea ofertei de programe de studii universitare și postuniversitare
- ✓ Încurajarea diversificării metodelor de predare, adoptarea celor moderne
- ✓ Introducerea în planurile de învățământ a unor discipline pentru asigurarea de competențe sociale, relaționale, antreprenoriale și de comunicare (soft skills), asociate cu workshopuri/conferințe cu invitați din mediul de afaceri
- ✓ Stimularea performanței studenților și premierea acestora; creșterea standardelor în evaluare și promovarea anilor de studii
- ✓ Susținerea evaluării cadrelor didactice de studenți și asigurarea feedback-ului
- ✓ Generalizarea tutoratului la nivelul fiecărei grupe de studenți
- ✓ Invitarea specialiștilor din mediul de afaceri pentru susținerea de activități didactice, workshopuri, reuniuni cu studenții
- ✓ Asigurarea permanentă a dialogului cu studenții
- ✓ Operaționalizarea Centrului de Consiliere și Orientare în Carieră
- ✓ Încurajarea activităților extracurriculare pentru studenți, prin colaborarea cu asociațiile studentesti și cu sprijinul partenerilor din mediul economico-social

importantă ca asigurarea unui conținut atractiv și adaptat al planurilor de învățământ.

Activitățile extracurriculare ale studenților trebuie atât stimulate, cât și evaluate prin acordarea de ECTS, conform unei metodologii specifice, deoarece ele sunt creatoare de competențe.

- ✓ Crearea unui birou unic de informare la nivelul universității, gestionat de angajați și studenți sau implementarea unor info monitoare în principalele zone de acces, precum și sprijinirea altor forme de comunicare studentescă (platformă, portal, post radio, revistă etc.) sau de integrare a "bobocilor" (de exemplu, organizarea unei prime săptămâni pentru studenții de anul I, cu activități de socializare, cunoaștere, adaptare).

Resurse financiare necesare: Surse bugetare de finanțare, sponsorizări, programe de finanțare

Obiectiv 2

Stimularea performanței în cercetarea științifică

Argumente :

Cercetarea științifică avansată trebuie să fie în armonie cu preocupările pentru performanța în educație. ASE are un potențial imens de cercetare științifică, prin profesorii și studenții săi, dar acest potențial trebuie susținut atât financiar, cât și prin implicarea mai puternică a universității în organismele și autoritățile de finanțare a cercetării.

Centrele de cercetare ale ASE trebuie să se transforme în adevărate **centre/clustere de inovare științifică**, prin parteneriate puternice, prin participarea la competiții internaționale și printr-o promovare a excelenței. Acestea trebuie să beneficieze de sprijinul financiar și logistic al universității, pentru participarea la proiecte naționale sau internaționale.

Comunicarea și colaborarea cu alte universități sau centre de cercetare, promovarea mobilităților pentru cercetare reprezintă direcții de acțiune majore.

Nu în ultimul rând, cercurile științifice sau sesiunile de comunicări științifice studentești trebuie încurajate și chiar susținute financiar, în măsura în care aduc performanță.

Căi de acțiune :

- ✓ Stimularea financiară a cercetării științifice pentru cadrele didactice, prin alocarea unei sume anuale fiecărui cadru didactic, în vederea participării la evenimente științifice sau publicarea de lucrări științifice
- ✓ Creșterea gradului de interdisciplinaritate a proiectelor de cercetare științifică prin sprijinirea dezvoltării unor echipe de specialiști ce pot proveni din diferite facultăți din ASE
- ✓ Valorificarea competențelor de cercetare dobândite prin implementarea proiectelor POSDRU și a altor tipuri de proiecte naționale și internaționale
- ✓ Susținerea structurilor organizatorice de cercetare (centre de cercetare-inovare, rețele, parteneriate cu universități sau institute de cercetare-dezvoltare)
- ✓ Integrarea ASE și a cercetătorilor proprii în rețelele de cercetare ce funcționează la nivel național și internațional
- ✓ Susținerea cercetării științifice studentești, a publicării rezultatelor acesteia, inclusiv premiarea lor.

Resurse financiare necesare: Surse bugetare de finanțare, sponsorizări, programe de finanțare

Argumente :

În contextul actual, preocupările pentru coerența politicilor naționale și instituționale în sfera internaționalizării universităților sunt prioritare. ASE București trebuie să fie un participant activ la acest proces, să devină un model pentru educația în domeniul economic.

Mobilitățile internaționale pentru studenți și profesori reprezintă un aspect important al relațiilor internaționale, dar nu singurul. **Internaționalizarea** presupune mult mai mult, respectiv deschiderea universității spre exterior prin promovarea de parteneriate puternice, funcționale și viabile, cu universități de prestigiu, prin oferirea de programe de studii de calitate, susținute în limbi de circulație internațională, prin atragerea de studenți străini la studii, dar și prin aderarea la rețelele de cercetare internaționale.

Este necesar sprijinul în dezvoltarea unor parteneriate pentru proiecte de cercetare cu alte universități sau centre de cercetare din străinătate, ca o condiție a validării cunoștințelor și abilităților de cercetare științifică ale cadrelor didactice din ASE și a accesului la finanțarea internațională a cercetării, dar și ca o premisă a creșterii gradului de vizibilitate internațională a publicațiilor științifice având ca autori profesori din ASE.

Comunicarea și promovarea internațională a ASE trebuie să contribuie la valorificarea tuturor atuurilor universității noastre și la recunoașterea ASE ca centru regional european de competitivitate în domeniul educației și cercetării.

Căi de acțiune :

- ✓ Atragerea studenților străini
- ✓ Creșterea numărului de mobilități de studenți și cadre didactice, prin programe de tip Erasmus+
- ✓ Participarea la târguri educaționale, pentru promovarea ASE pe plan internațional
- ✓ Organizarea anuală a unei "săptămâni a relațiilor internaționale", prin invitarea reprezentanților unor universități de prestigiu și promovarea ofertei educaționale, a potențialului de cercetare științifică, a atractivității universității noastre pentru studenții străini
- ✓ Dezvoltarea unor programe de studii (tip MBA, postuniversitare, masterat) de atractivitate regională, inclusiv în baza unor proiecte sau a unor parteneriate internaționale
- ✓ Încheierea de parteneriate în vederea susținerii unor programe de studii cu dublă diplomă, în conformitate cu legislația în vigoare.
- ✓ Creșterea numărului de profesori din ASE care beneficiază de experiențe academice internaționale (studii în străinătate, profesori invitați etc.)
- ✓ Atragerea de cercetători străini care să își desfășoare activitatea în centrele de cercetare din ASE, precum și sprijinirea celor mai buni cercetători din ASE pentru a beneficia de experiență internațională în centre de cercetare sau universități de prestigiu din lume.

Resurse financiare necesare: Surse bugetare de finanțare, sponsorizări, programe de finanțare

Obiectiv 4

Consolidarea relațiilor cu mediul de afaceri și diversificarea surselor de finanțare ale universității

Argumente:

Universitățile de azi integrează tot mai mult componenta dezvoltării economico-sociale, ca o funcție adiacentă celei didactice și de cercetare, devenind astfel universități antreprenoriale. Ele stimulează creativitatea și inovarea în interiorul organizației, astfel încât se creează un climat bazat pe spiritul antreprenorial.

Aceste practici ajută universitatea să se adapteze mai ușor schimbărilor, să se dezvolte, să facă față concurenței.

Universitatea noastră, lider în învățământul superior economic, trebuie să devină și un lider de opinie în mediul economico-social. Participarea unora dintre profesorii noștri la dezbateri publice, în mass media, implicarea în diverse organizații, administrații publice, asociații profesionale etc. este un câștig enorm pentru imaginea ASE, dar și pentru calitatea procesului didactic. De aceea, asemenea activități trebuie încurajate.

Fiind una dintre universitățile în care rata de angajabilitate după absolvire (dar și în timpul studiilor) este foarte mare, parteneriatul cu mediul de afaceri este o premisă a creșterii performanței. Relația strânsă cu principalii angajatori determină atât adaptarea planurilor de învățământ la nevoile pieței, cât și motivarea studenților pentru performanță, dar și pentru un loc de muncă.

Activitățile didactice tradiționale trebuie împlinite cu stagii de practică sau internshipuri.

Căi de acțiune:

- ✓ Implicarea ASE, prin cadrele didactice, în asociațiile profesionale, în dezbaterile publice pe anumite sectoare/ramuri economice
- ✓ Dezvoltarea parteneriatelor cu mediul de afaceri pentru asigurarea locurilor de practică, de internship-uri, pentru stimularea procesului de recrutare-selecție a celor mai buni studenți
- ✓ Crearea unei structuri organizatorice pentru recrutarea-selecția celor mai buni studenți, de către companii, structură în care pot lucra studenții, în regim de voluntariat
- ✓ Stimularea antreprenoriatului studentesc și susținerea incubatoarelor de afaceri pentru studenți
- ✓ Promovarea consultanței pentru mediul de afaceri și pentru administrația publică
- ✓ Crearea de evenimente comune (conferințe, workshopuri, târguri de joburi etc.) și invitarea specialiștilor din business la activitățile didactice
- ✓ Atragerea de donații și sponsorizări
- ✓ Accesarea unor programe diferite de finanțare
- ✓ Operaționalizarea conceptului de universitate antreprenorială.

Resurse financiare necesare: Surse bugetare de finanțare, sponsorizări, programe de finanțare

Argumente :

În procesul didactic, dincolo de valoarea resurselor umane, calitatea se asigură și printr-o bază tehnico-materială solidă, sigură, modernă și adaptată nevoilor universității.

Starea clădirilor și curățenia spațiilor sunt preocupări permanente, pentru siguranța angajaților și a studenților. Trebuie implementat un sistem de control mai riguros și trebuie ținute sub control costurile asociate.

Promovarea mijloacelor și metodelor moderne de predare/învățare, precum și utilizarea sistemelor informatice pentru diverse procese administrative presupune asigurarea unei infrastructuri IT performante.

Achiziționarea, utilizarea și întreținerea acestora necesită importante resurse financiare, pentru care trebuie căutate surse diverse de finanțare.

Activitatea de cercetare se susține, de asemenea, printr-o infrastructură corespunzătoare, atât materială (spații, fond de carte, calculatoare, alte dotări) cât și informaționale (acces la baze de date internaționale importante).

Căi de acțiune :

- ✓ Întreținerea în mod corespunzător și dezvoltarea bazei tehnico-materiale
- ✓ Finalizarea obiectivelor de investiții începute, clarificarea situației clădirilor scoase din uz și urgentarea rezolvării situației lor
- ✓ Dezvoltarea infrastructurii IT și achiziționarea de servere performante
- ✓ Asigurarea accesului la bazele de date internaționale pentru activitatea de cercetare științifică
- ✓ Susținerea financiară a celor mai bune reviste științifice din ASE, prin bugete proprii
- ✓ Îmbunătățirea condițiilor de cazare și asigurare a mesei pentru studenți și pentru angajați; optimizarea costurilor de întreținere a spațiilor de cazare și masă și menținerea în limite rezonabile a regiei de cămin și a prețului preparatelor culinare
- ✓ Sprijinirea utilizării de către angajații ASE a facilităților de la Covasna și Predeal, precum și asigurarea altor spații de cazare pentru vacanțe, prin parteneriate cu alte universități.

Resurse financiare necesare: Surse bugetare de finanțare, sponsorizări, programe de finanțare

Obiectiv 6

Promovarea universității prin acțiuni de marketing

Argumente :

Comunicarea într-o instituție este deosebit de importantă, pentru a promova valorile etice, performanța, deciziile manageriale, acțiunile etc., într-un mod onest și atractiv. Promovarea la nivel național și internațional a ofertei educaționale a ASE asigură atractivitatea în rândul tinerilor și atragerea de candidați în procesul de admitere. Dar ea trebuie să includă și alte aspecte, respectiv trebuie promovate toate reușitele – proiecte de succes, performanțe studentești (școlare și extracurriculare) și ale profesorilor, evenimente, parteneriate etc. – printr-o campanie coerentă și profesionistă de promovare, prin dialog/comunicare deschis cu toți stakeholderii, astfel încât imaginea ASE să capete amplitudine. Desigur, cea mai bună reclamă este performanța!

Căi de acțiune :

- ✓ Susținerea vizibilității naționale și internaționale
- ✓ Îmbunătățirea comunicării interne și externe
- ✓ Publicitate, prin diverse canale
- ✓ Promovarea celor mai bune proiecte, parteneriate, evenimente, rezultate etc.
- ✓ Asigurarea unui parteneriat permanent cu mass media și comunicarea periodică în presă a unor aspecte de interes pentru comunitate
- ✓ Consolidarea brandului ASE.

Resurse financiare necesare: Surse bugetare de finanțare, sponsorizări, programe de finanțare

Obiectiv 7

Dezvoltarea culturii organizaționale, prin promovarea valorilor, implicarea resurselor umane, crearea unui climat stimulat

Argumente :

Multe organizații sunt conștiente de cultura lor, considerând-o un puternic instrument strategic, folosit pentru a orienta toate subunitățile și toți oamenii către țeluri comune, pentru a mobiliza inițiativa salariaților, a asigura loialitatea și a facilita comunicarea. Scopul este acela de a dezvolta cultura proprie și de a asigura înțelegerea ei de către toți angajații și aderarea la această cultură. Cultura organizațională este strâns legată de valorile etice pe care organizația și liderul ei le promovează. Dezvoltarea culturii organizaționale a ASE se bazează pe promovarea valorilor morale, a performanței, pe deschidere, transparență, comunicare, implicare,

Căi de acțiune :

- ✓ Promovarea valorilor morale
- ✓ Asigurarea transparenței decizionale, comunicarea, deschiderea, echitatea
- ✓ Antrenarea tuturor cadrelor didactice și studenților și implicarea lor în proiectele universității
- ✓ Creșterea nivelului de satisfacție în muncă
- ✓ Stimularea financiară pe criterii de performanță
- ✓ Dezvoltarea spiritului antreprenorial al angajaților, încurajarea inițiativei și a creativității

încurajarea inițiativei și a creativității, spirit antreprenorial. Unele dintre aceste dimensiuni se manifestă deja, altele trebuie accentuate.

În ASE, centrarea învățământului pe student și considerarea nevoilor reale ale angajaților – inclusiv a nevoilor de dezvoltare, stimă de sine, respect și considerație – trebuie să fie pilonii unui leadership academic modern.

Încurajarea voluntariatului în rândul studenților și angajaților, a participării la proiecte/acțiuni de responsabilitate socială a acestora, dar și mijloacele de motivare non-materială sunt de natură să amplifice sentimentul de apartenență la organizație, de identificare cu obiectivele acesteia, de antrenare-motivare și implicit să ducă la creșterea performanței.

- ✓ Asigurarea formării continue a angajaților
- ✓ Crearea premiselor pentru un climat armonios de muncă, mai ales în ceea ce privește interacțiunile dintre personalul didactic, didactic auxiliar și nedidactic
- ✓ Dezvoltarea de parteneriate pentru asigurarea unor servicii medicale pentru angajați
- ✓ Încurajarea voluntariatului și a participării la acțiuni de responsabilitate socială, atât pentru studenți cât și pentru profesori
- ✓ Organizarea unor evenimente pentru angajați, în scopul creșterii coeziunii și a sentimentului de apartenență la comunitatea ASE.

Resurse necesare: RESURSE UMANE, surse bugetare de finanțare, sponsorizări, programe de finanțare

Obiectiv 8

Practicarea unui stil de management modern, participativ

Argumente :

Managementul participativ este un concept foarte dezbătut și apreciat în cercetarea și practica managerială. Cu toate acestea, constatăm că există dificultăți în modul de aplicare a lui, chiar dacă universitățile asigură, prin caracteristicile lor, premise dintre cele mai favorabile pentru exercitarea unui asemenea stil managerial.

Consider că ASE poate dezvolta o comunicare eficientă în ambele sensuri, pentru a furniza informațiile necesare fundamentării și aplicării unor decizii și la adoptarea cărora comunitatea academică poate și trebuie să contribuie. Procesul decizional trebuie să se bazeze pe contribuția specialiștilor pe care ASE îi are, pentru atingerea obiectivelor propuse în strategia instituției.

Descentralizarea este una din căile importante pentru asigurarea

Căi de acțiune :

- ✓ Stabilirea unor planuri fezabile, realiste, dar care să susțină performanța în toate procesele
- ✓ Descentralizarea unor decizii, inclusiv financiare, până la nivel de departament didactic
- ✓ Transparența decizională – comunicarea permanentă cu angajații, pe linie ierarhică dar și prin mijloace specifice de comunicare (newsletter, dialog direct, email, vizite în departamente, program de audiențe, o zi pe lună – ziua ușilor deschise la rector pentru angajați și studenți etc.)
- ✓ Promovarea managementului prin proiecte – orice inițiativă bună poate fi transformată și operaționalizată ca un "proiect", condus de inițiator

managementului participativ.

Cred că resurselor umane din universitate trebuie să li se acorde importanța cuvenită, din punctul de vedere al participării la decizie. Pentru aceasta, este nevoie de crearea unor fluxuri informaționale simple, nebirocratice, directe și eficiente.

- ✓ Consultarea permanentă a angajaților și studenților, cu privire la deciziile importante pentru comunitate - management participativ
- ✓ Crearea unui sistem informațional eficient, de comunicare și control, reducerea birocrăției instituționale
- ✓ Reprezentarea universității în cele mai importante evenimente din mediul academic, economico-social și cultural, pentru lobby în favoarea ASE și pentru promovarea imaginii instituției.

Resurse necesare : competențe personale, experiență, voință, putere de muncă și atitudine!

*„Singurul mod de a realiza lucruri minunate e să iubești ceea ce faci.”—
Steve Jobs*