



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



MINISTERUL  
EDUCAȚIEI  
CERCĂȚĂRII  
TINERETULUI  
ȘI SPORTULUI  
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU  
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI  
SUPERIOR, A CERCĂȚĂRII,  
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

# PROCESUL ELABORĂRII DOCUMENTULUI DE VIZIUNE ȘI A STRATEGIEI PENTRU ÎNVĂȚĂMÂNTUL SUPERIOR ROMÂNESC LA ORIZONTUL DE TIMP 2025

Lansat în noiembrie 2008 și încheiat în octombrie 2011, proiectul Calitate și Leadership pentru învățământul superior românesc și-a propus realizarea unei viziuni pe termen lung (orizont 2025) asupra dezvoltării învățământului universitar din România, viziune asumată de către actorii cheie din sistem și de societate în ansamblul său. Documentul urmărește fundamentarea politicilor la nivelul sistemului universitar și reprezintă totodată un reper pentru poziționarea strategică a universităților. Viziunea se bucură de consensul actorilor cheie din sistemul universitar și mediul de business, fiind un instrument util îmbunătățirii managementului financiar și strategic al universităților.

Documentul de viziune, [„Învățământul superior din România în 2025”](#), reprezintă un punct de referință atât pentru cei implicați în dezvoltarea politicilor publice, cât și pentru actorii cheie interesați de viitorul învățământului superior românesc. Documentul oferă nu doar o imagine realistă a unui sistem de educație de succes în 2025, cât și căile care trebuie parcurse pentru a atinge acest obiectiv.

Viziunea și documentele de suport au fost elaborate într-un amplu proces sistematic și consultativ, orientat către viitor, organizat în diverse etape, care a implicat o gamă largă de actori, evenimente și activități.

Folosind o abordare de jos în sus, procesul a început cu identificarea subiectelor de interes prin intermediul [sesiunilor de brainstorming](#) și scanarea literaturii de specialitate. Cele trei sesiuni de brainstorming au implicat studenți, profesori, oameni de afaceri și s-au bazat pe o platformă electronică de comunicare (iLab), moderată de un facilitator.

Cele mai importante titluri din literatura de specialitate au fost stocate într-o bază de date care a ajuns, ulterior, la 600 de titluri. Aproximativ 150 de cărți au fost luate în considerare în decursul analizei care avea ca obiectiv identificarea conceptelor cheie, supuse dezbaterii, în timp ce un software de analiză semantică (vezi figura 1) a fost folosit pentru a



evidenția cele mai relevante concepte existente în literatura cu privire la învățământul superior.

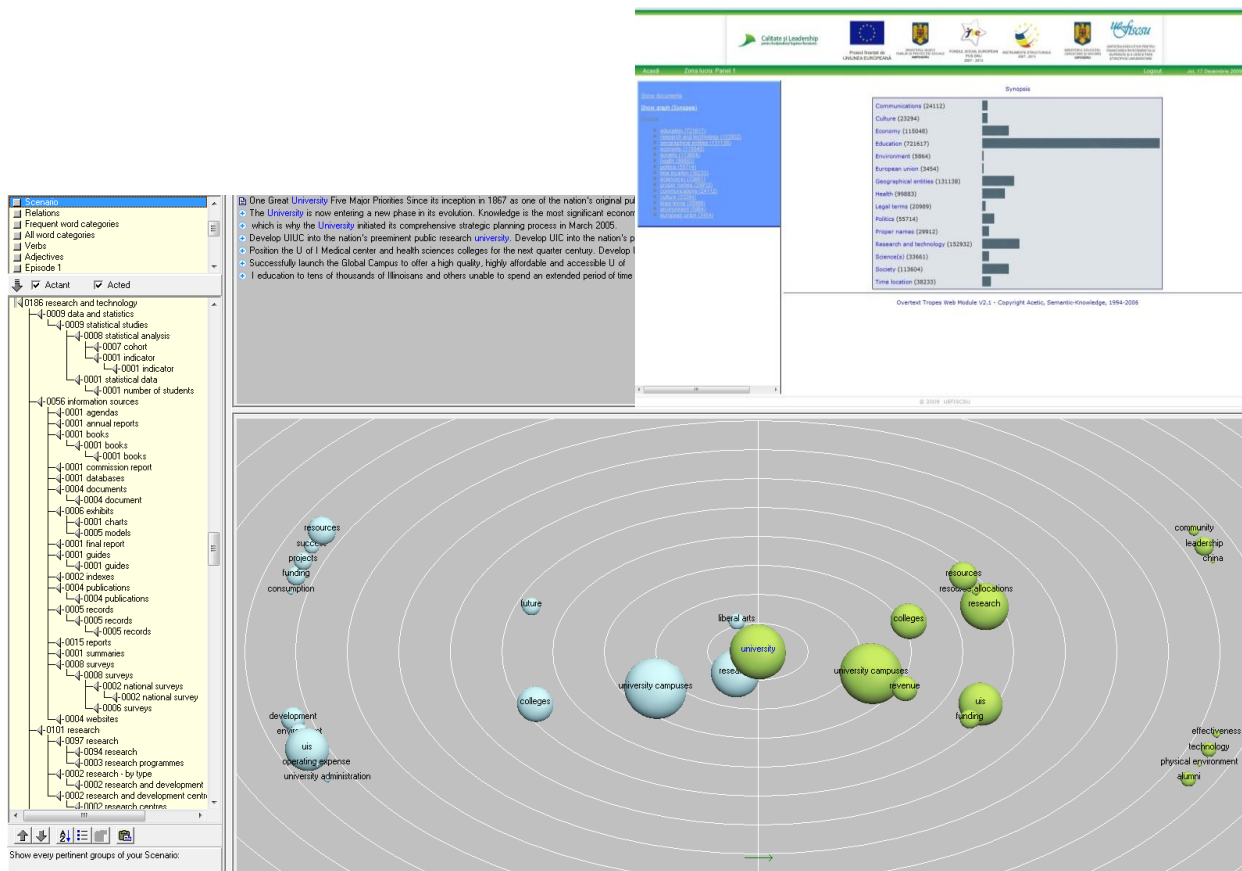


Figura 1: Analiza semantică a literaturii existente

Expertii și actorii cheie implicați în procesul de consultare, au fost identificați printr-un chestionar viral (vezi figura 2). Respondenții au fost rugați să identifice alte persoane și/sau instituții care ar putea avea un interes sau competențe relevante pentru a contribui la dezbaterile cu privire la viitorul învățământului superior românesc. Chestionarul a fost trimis unei baze de date de 10.000 de nume din mediul academic, de cercetare, structuri de conducere. Cei 1.932 de respondenți au nominalizat un număr de 8.845 experți cheie și reprezentanți instituționali.

Această etapă de sinteză a avut ca scop, înțelegerea stadiului actual al sistemului de învățământ românesc, identificarea problemelor și anticiparea provocărilor. Au fost validate cinci subiecte importante care au stat la baza unui set de analize făcute de cinci panouri de experți (analiza actorilor cheie din sistem, analiza factorilor schimbării, matricea de politici). Temele panourilor au fost: *Universitățile și dezvoltarea capitalului uman, Universitatea și*



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



MINISTERUL  
EDUCAȚIEI  
CERCETĂRII  
TINERETULUI  
ȘI SPORTULUI  
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU  
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI  
SUPERIOR, A CERCETĂRII,  
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

cunoasterea, Universitatea și mediul socio-economic, Universitatea și valorile sociale, Universitățile în contextul europeanizării și globalizării. Panelurile au elaborat analize diagnostic pentru domeniile lor de interes: [Analiza diagnostic în domeniul „universitățile și dezvoltarea capitalului uman”](#); [Analiza diagnostic în domeniul „universitatea și cunoasterea”](#), [Analiza diagnostic în domeniul „universitatea și mediul economic”](#), [Analiza diagnostic în domeniul „universitatea și valorile sociale”](#) și [Analiza diagnostic în domeniul „universitățile în contextul europeanizării și globalizării”](#). Aceste documente au fost prezentate și dezbatute în cadrul conferinței [„Provocări pentru Sistemul de Învățământ din România”](#).



Calitate și Leadership  
pentru Învățământul Superior Românesc



Proiecte strategice  
pentru Învățământul Superior

### Consultare privind identificarea participanților în dezbaterile publice asupra Viziunii pentru învățământul superior din România la orizontul 2025

Vă rugăm să indicați nivelul Dumeavoastră de interes și expertiză în domeniile de mai jos\*:

\*Domeniile definesc cadrul de consultare pentru construcția viziunii strategice.

Detalierea procesului de identificare a domeniilor de interes [\[Help\]](#)

Detalierea amplitudinii de interes și expertiză [\[Help\]](#)

<p><b>Domeniul DEZVOLTAREA CAPITALULUI UMAN</b></p> <p>Subdomenii: Racordarea anticipativă a învățământului superior la piața muncii; rolul universității în pregătirea permanentă; formarea și atestarea de aptitudini profesionale; rolul universității în dezvoltarea aptitudinilor pentru viață, creativității și gândirii antreprenoriale; interdisciplinaritatea și flexibilitatea capitalului uman.</p> <p><input type="text"/></p>
<p><b>Domeniul UNIVERSITATEA ȘI CUNOASTEREA</b></p> <p>Subdomenii: Relația dintre funcția pedagogică și cea de producere de cunoaștere a universității; universități de cercetare excelentă în cercetarea universitară; Particularități ale cercetării fundamentale, cercetării ingineresti, cercetării în științe sociale și umaniste; organizarea cursurilor în universități în vederea transmiterii și reproducerei cognitive. Modelul universitar de tip Bologna.</p> <p><input type="text"/></p>
<p><b>Domeniul UNIVERSITATEA ȘI MEDIUL ECONOMIC</b></p> <p>Subdomenii: Universitățile - coagulant al clusterelor regionale de inovare; parteneriatul public-privat pentru inovare; drepturile de proprietate intelectuală și colaborarea universități-business; infrastructuri de inovare dezvoltate de către universități.</p> <p><input type="text"/></p>
<p><b>Domeniul UNIVERSITATEA ȘI VALORILE SOCIETĂȚII SUSTENABILE</b></p> <p>Subdomenii: Rolul universității în promovarea culturii și valorilor sociale; accesibilitatea studiilor și coeziunea socială; rolul universității în dezvoltarea regională și locală; universitatea ca promotor al societății informaționale.</p> <p><input type="text"/></p>
<p><b>Domeniul COMPETITIVITATEA INTERNAȚIONALĂ A UNIVERSITĂȚILOR ROMÂNEȘTI</b></p> <p>Subdomenii: Internaționalizarea, regionalizarea și globalizarea învățământului; poziționarea pe piața internațională de educație; poziționarea pe piața internațională a cursurilor; înregistrare europeană și brand național.</p> <p><input type="text"/></p>

Figura 2: Chestionarul viral





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



MINISTERUL  
EDUCAȚIEI  
CERCETĂRII  
TINERETULUI  
ȘI SPORTULUI  
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU  
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI  
SUPERIOR, A CERCETĂRII,  
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Analizele realizate de către panelurile de experți, alături de [provocarile la adresa învățământului superior, identificate pe fiecare domeniu de interes](#), au constituit baza elaborării scenariilor de succes privind învățământul superior românesc la orizontul de timp 2025. Scenariile cadru, realizate în sesiunile de lucru din cadrul evenimentului „[Elaborarea scenariilor de succes pentru învățământul superior românesc la orizontul 2025](#)” sunt: [Universitatea vieții și a carierei \(University of Life and Jobs\)](#), [Constelația cunoașterii \(“Knowledge Constellation”\)](#), [Utopia Academica](#), [Oceanul Albastru \(“Blue Ocean”\)](#).

Aceste scenarii au fost supuse dezbaterii cu actorii cheie, în cadrul atelierelor de lucru organizate cu prilejul evenimentului: „[Dezvoltarea scenariilor pentru învățământul superior românesc la orizontul 2025](#)” (ianuarie 2010, București).

Sesiunile de lucru din ianuarie 2010 au avut ca scop identificarea elementelor cheie care să constituie baza formulării afirmațiilor de politici și a unor criterii noi de evaluare (scenarii de succes) și au fost organizate prin combinarea a trei metode bine cunoscute și testate în domeniul construcției de scenarii despre viitor: World Café, Cartile de Joc pentru Scenarii și Metoda Matricei Integrale (prezentarea acestor metode și a desfășurării evenimentului se regăsește [aici](#)). Astfel, panelurile de experți împreună cu actorii cheie, “s-au jucat” cu noțiunile cheie rezultate din documentele elaborate anterior, utilizând [seturile de “carti de joc”](#) realizate pe baza scenariilor-cadru, și au extras cele mai creative idei, expunându-le sub forma unor metafore - afirmații ilustrative care să exprime câte un scenariu. Astfel, au rezultat 12 metafore finale: [Hiperspațiul experiențelor 5D+](#), [Spațiul uman al învățării continue](#), [Molecula ca Calea Lactee](#), [Cuibul](#), [Spirala cunoașterii](#), [Piata cunoașterii](#), [Inovarea – samanta economiei](#), [Ciuperca \(Cunoașterii\)](#), [Evoluția durabilă](#), [Odiseea](#), [Izvor](#), [Platon 2025](#). Scenariile reprezintă imaginile dezirabile pentru viitor, iar metaforele sunt afirmații ilustrative care vin în sprijinul povestilor imaginate de scenarii.

Procesul de dezvoltare a scenariilor de succes nu s-a oprit aici, toate rezultatele fiind încă o dată evaluate și filtrate, ajungându-se astfel la un meta-scenariu (paradigma diversității) care a descris principiile și cadrul general al sistemului de educație în 2025 (în timp ce restul scenariilor și metaforelor au descris formele organizatorice care vor popula sistemul). În cadrul acestui meta-scenariu au rezultat trei “povesti” care descriu trei forme organizatorice - instituțiile viitoare de învățământ superior caracteristice noului mediu imaginat de meta-scenariu: [Universitatea Scientia](#), [Universitatea Regio](#), [Universitate Inovatio](#).





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



MINISTERUL  
EDUCAȚIEI  
CERCETĂRII  
TINERETULUI  
ȘI SPORTULUI  
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU  
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI  
SUPERIOR, A CERCETĂRII,  
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Aceste trei arhetipuri au servit ca punct de plecare pentru liniile de politici dezvoltate ulterior într-o noua runda de paneluri.

Noile paneluri de experti au fost constituite prin identificarea a noua domenii generale, relevante pentru sistemul de educație: (1) Guvernanta, leadership și management universitar, (2) Cercetare, inovare și protecția proprietății intelectuale, (3) Profesia universitară, (4) Dezvoltare regională și locală, (5) Societatea cunoașterii, (6) Etica și valori sociale, (7) Globalizare/Internationalizare, (8) Calificări și competențe, (9) Calitatea educației.

Sarcina acestor paneluri de experti a fost să elaboreze un număr de recomandări de politici publice și să le testeze relevanța conform celor trei arhetipuri de universități la orizontul de timp 2025. Fiecare panel a propus un număr de politici care să lege prezentul de scenariul viitorului, incluzând justificări, precum și impactul așteptat pe care l-ar putea avea aceste propuneri pentru fiecare model de universitate. Toate aceste politici propuse și argumentările aferente lor au stat la baza unui proces de consultare online – Elphi web 2.0 (vezi [aici](#) tutorialul Elphi), inspirat din exercitiile de tip Delphi. Propunerile de politici au fost testate, într-o primă rundă, de aproximativ 100 de experti care au determinat nivelul de impact al fiecărei politici, au susținut justificări existente sau au oferit propriile argumente. Pe baza rezultatelor procesului de consultare, panelurile au revizuit politicile și au retrimis noul pachet de propuneri unui grup largit, de 500 de participanți. La sfârșitul acestei etape, au rezultat 28 de propuneri de politici care au fost prezentate în cadrul evenimentului [„Conferința pentru prezentarea rezultatelor consultării Delphi”](#) (septembrie 2010).

În urma amplului proces de consultări, analize, elaborare de scenarii, a rezultat [documentul de Viziune – „Învățământul superior din România în 2025”](#) care reflecta un posibil viitor al învățământului superior românesc, bazat pe valorile: personalizare, diversitate și transparență. Învățarea personalizată este o consecință a nevoii oamenilor moderni pentru individualizare. Diversitatea este răspunsul sistemului universitar față de nevoia de personalizare a studentului și angajatorului. Transparența reprezintă accesul rapid la informație și posibilitatea de a avea la îndemână instrumentele și tehnologia necesare pentru a procesa informația. Conceptualizarea acestor trei valori este sprijinită în documentul de viziune de povești despre instituțiile de învățământ superior, studenți și profesori din anul 2025. Înainte de lansarea oficială a Viziunii, documentul a fost testat în cadrul a cinci focus-grupuri cu reprezentanți ai diferitelor categorii de actori cheie.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



MINISTERUL  
EDUCAȚIEI  
CERCETĂRII  
TINERETULUI  
ȘI SPORTULUI  
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU  
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI  
SUPERIOR, A CERCETĂRII,  
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Politicile rezultate în urma consultării din paneluri și cu actorii cheie, fost integrate de un grup de experți în **„Cartea Verde. Spre calitate și leadership în învățământul superior românesc în 2015”** – un document intermediar în elaborarea strategiei. Direcțiile de transformare propuse de Cartea Verde includ: (1) personalizare și diversitate (de ex. largirea ariei de programe de studiu, diversificarea programelor existente, noi surse de finanțare pentru cercetarea universitară); (2) Transformare prin asumarea responsabilității instituționale (bazată pe informarea eficiența a actorilor cheie și îmbunătățirea mecanismelor de reputație); și (3) Adecvarea instituțiilor la misiunea pe care și-o asumă (de ex. o mai mare orientare către finanțarea privată, îmbunătățirea capacității instituționale, reforma statutului legal).

Cartea Verde propune o abordare în valuri de implicare instituțională, unde premisele transformării sunt reprezentate de interesul exprimat de către fiecare universitate. Procesul transformării este sprijinit financiar prin intermediul unei etape de tranziție și o orientare puternică către autonomie, leadership și responsabilitate. Universităților participante la acest demers li se oferă posibilitatea de a opta pentru schimbarea statutului legal.

Cele două documente, Viziunea și Cartea Verde, au fost prezentate opiniei publice în cadrul conferinței **„Seminte de viitor”** (iunie 2011); la eveniment au fost prezenți reprezentanți ai actorilor cheie, grupului tinta, reprezentanți din sectorul educației, mediului de afaceri și societății civile. Aceasta conferință a reprezentat prima dezbateră publică asupra Cartii Verzi, document supus ulterior unor noi serii de consultări pentru a completa sau rescrie propunerile de politici.

Urmand exemplul practicilor Comisiei Europene, Cartea Verde a reprezentat un document consultativ. Pentru a organiza un asemenea proces, a fost deschisă o consultare online asupra afirmațiilor cheie ale documentului, iar, în paralel, au fost intervievați un număr de persoane din structurile de conducere ale universităților cu privire la conținutul Cartii Verzi. Integrarea opiniilor și comentariilor primite, de-a lungul procesului de consultare, de la aproximativ 300 de respondenți, a sprijinit dezvoltarea documentului final de strategie (Cartea Alba).

**„Cartea Alba. Pentru calitate și leadership în învățământul superior din România în 2015”** oferă răspunsuri practice, soluții, îndrumări și propuneri de acțiuni concrete pentru a realiza obiectivele și cadrul de organizare propuse de documentul de *Viziune*.