



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020

Axa prioritară 6: "Educație și competențe"

Titlu proiect "VIITOR-ANTREPRENOR - creșterea participării studenților din categorii vulnerabile la programe de studii de licență prin cadre inovative antreprenoriale"

Cod SMIS: POCU/379/6/21/125160

STRATEGIE INOVATIVĂ DE DERULARE A UNOR ACTIVITĂȚI DE PERFECTIONARE PROFESIONALĂ SPECIALIZATĂ

**ACTIVITATEA 2 - Perfecționarea profesională specializată
prin derularea a două programe de dezvoltare de competențe didactice
în domeniul antreprenoriatului pentru personalul didactic
din învățământul terțiar universitar**

**SUBACTIVITATEA 2.2 - Elaborarea unei strategii inovative
de derulare a unor activități de perfecționare profesională specializată**

Realizat de¹:

Ionescu Luiza, Universitatea Valahia din Târgoviște

Tomescu Adriana Mirela, Universitatea din Oradea

Avizat,

Coordonator tehnic P2,

Meșter Liana-Eugenia

Manager proiect,

Teodorescu Gabriela



¹ În ordine alfabetică



UNIVERSITATEA
DIN BUCUREȘTI
ȘTIINȚA ȘI CALITATEA





Cuprins

Secțiunea 1 – Introducere - argument.....	3
Secțiunea 2 – Analiza contextuală a sectorului educațional terțiar.....	6
2.1. Contextul învățământului terțiar la nivel european	6
2.2. Contextul învățământului terțiar la nivel național	16
2.3. Analiza SWOT.....	22
2.4. Focus - grupul ca tehnică de identificare a atitudinii cadrelor didactice pentru perfecționarea profesională.....	28
2.4.1. Considerații generale privind metoda Focus-grup.....	28
2.4.2. Ghid de interviu pentru Focus-grup.....	29
2.4.3. Concluzii ale activităților Focus-grup	31
Bibliografie Secțiunea 2	35
Secțiunea 3 – Strategia inovativă de derulare a unor activități de perfecționare profesională specializată	39
3.1. Viziunea și obiectivele prioritare ale strategiei	39
3.2. Pilonii strategiei inovative de derulare a unor activități de perfecționare profesională specializată	41
3.3. Planul de acțiuni.....	60
Bibliografie Secțiunea 3	68
Secțiunea 4 – Implementarea și impactul strategiei.....	69
4.1. Implementarea strategiei de perfecționare profesională a cadrelor didactice	69
4.1.1. Procesul și metodologia de implementare a strategiei.....	71
4.1.2. Monitorizarea progresului și evaluarea rezultatelor	72
4.2. Impactul strategiei de perfecționare profesională	85
Bibliografie Secțiunea 4	88





Secțiunea 1 – Introducere - argument

Prezenta Strategie se elaborează în cadrul Proiectului cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014 - 2020, Axa prioritară 6: “Educație și competențe”, cu titlul ”VIITOR-ANTREPRENOR - creșterea participării studenților din categorii vulnerabile la programe de studii de licență prin cadre inovative antreprenoriale” și vizează în principal primul obiectiv specific stabilit prin proiect (OS1): *Perfecționarea profesională a personalului didactic din învățământul terțiar universitar prin participarea la programe postuniversitare de dezvoltare a competențelor didactice centrate pe demersuri academice și antreprenoriale suplimentare cu un conținut educațional inovator și resurse de învățare moderne și flexibile.* În mod evident, strategia are în vedere și celelalte două obiective specifice ale proiectului: OS2 – *Dezvoltarea și pilotarea furnizării de cursuri complementare inovative antreprenoriale cu o componentă aplicativă adresate studenților din anii terminali ai programelor de licență, cu scopul diminuării ratei de abandon universitar și creșterii angajabilității absolvenților;* OS3 – *Elaborarea, diversificarea și operaționalizarea unor oferte educaționale de inovare socială în învățământul terțiar universitar organizat în cadrul instituțiilor de învățământ superior acreditate prin dezvoltarea de parteneriate corelate cu nevoile pieței muncii din sectoarele economice/domeniile identificate prin SNC și SNCI în vederea creșterii angajabilității absolvenților și adaptabilității la cerințele pieței forței de muncă.*

Prezenta Strategie se corelează cu principalele direcții date de strategiile și documentele relevante elaborate la nivel european (*Strategia „Europa 2020”, Cadrul Strategic ET 2020, Analiza anuală a creșterii 2014 - AAC 2014*) și național (*Strategia națională pentru competitivitate 2015-2020; Strategia Națională de Învățare Pe Tot Parcursul Vieții 2015-2020; Strategia Națională pentru Învățământ Terțiar 2015-2020; Strategia Educației și Formării Profesionale din România în perioada 2016-2020; Strategia privind reducerea părăsirii timpurii a școlii; Strategia pentru modernizarea infrastructurii educaționale 2017-2023*).

Principala provocare actuală se referă la garantarea faptului că Uniunea Europeană progresează către o creștere economică (implicit crearea de locuri de muncă) inteligentă, durabilă și favorabilă incluziunii. Evident, aceasta necesită măsuri de politică economică și socială coordonate și eficiente, atât la nivelul Uniunii Europene, cât și la nivel național.





Educația și formarea sunt esențiale atât pentru progresul economic cât și pentru progresul social, iar alinierea competențelor la nevoile de pe piața muncii joacă un rol important în acest sens.

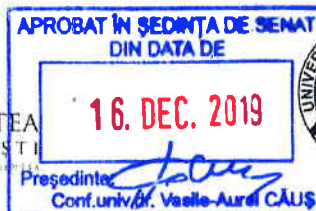
Conform Agendei Uniunii Europene, învățământul terțiar „joacă un rol crucial în progresul individului și al societății și în furnizarea capitalului uman înalt calificat și a cetățenilor eficienți de care Europa are nevoie pentru a crea locuri de muncă, creștere economică și prosperitate.”² În plus, Consiliul UE consideră că „statele membre ar trebui să îmbunătățească relevanța pe piața muncii a învățământului terțiar.”³

Cadrul strategic pentru cooperarea europeană în domeniul educației și formării profesionale (ET 2020) reiterează faptul că ar trebui menținute valoarea, calitatea, utilizarea cunoștințelor în practică și rigoarea academică, fără a nega însă importanța dobândirii unor competențe care să contribuie la inserția profesională; de asemenea, subliniază faptul că, date fiind situația socio-economică diferită a statelor membre și tradițiile diferite în materie de învățământ, trebuie evitate abordările normative generale; în plus, recomandă ca viitoarea Agendă europeană pentru competențe, chiar dacă se axează pe provocările economice și pe ocuparea forței de muncă, să se ocupe și de importanța cunoașterii materiei, a performanțelor academice, a gândirii critice și a creativității.

Conform cu viziunea stabilită în cadrul *Strategiei Educației și Formării Profesionale din România în perioada 2016-2020*, „educația și formarea profesională a tinerilor și adulților au ca finalitate principală formarea competențelor, înțelese ca ansamblu multifuncțional și transferabil de cunoștințe, deprinderi/abilități și atitudini, necesare pentru: a) împlinirea și dezvoltarea personală, prin realizarea propriilor obiective în viață, conform intereselor și aspirațiilor fiecăruia și dorinței de a învăța pe tot parcursul vieții; b) integrarea socială și participarea cetățenească activă în societate; c) ocuparea unui loc de muncă și participarea la funcționarea și dezvoltarea unei economii durabile; d) formarea unei concepții de viață, bazate pe valorile umaniste și științifice, pe cultura națională și universală și pe stimularea dialogului intercultural; e) educarea în spiritul demnității, toleranței și respectării drepturilor și libertăților fundamentale ale omului;

² Comisia Europeană (2011) „Sprijinirea creșterii economice și a locurilor de muncă - o agendă pentru modernizarea sistemelor de învățământ terțiar din Europa”. Comunicarea Comisiei către Parlamentul European, Consiliu, Comitetul Economic și Social European și Comitetul Regiunilor. COM (2011) 567 versiunea finală, SEC (2011) 1063.

³ Decizia 2018/1215 a Consiliului Uniunii Europene din 16 iulie 2018 privind orientările pentru politicile de ocupare a forței de muncă ale statelor membre.





f) cultivarea sensibilității față de problematica umană, față de valorile moral-civice și a respectului pentru natură și mediul înconjurător natural, social și cultural”.

Pornind de la contextul strategic relevant de perfecționare profesională universitară în domeniul antreprenoriatului, la nivel european și național, analizat în prealabil, aducem în atenție următoarele concluzii care vor reprezenta argumentul elaborării prezentei strategii:

- la nivel european, educația și formarea profesională ocupă un rol central în cadrul unor strategii (cele mai importante fiind *Strategia „Europa 2020”* și *cadrul strategic ET 2020*); universitățile oferă pentru pregătirea în domeniul antreprenoriatului, pe lângă programele de licență, master, doctorat, programe de formare profesională, programe și cursuri de dezvoltare profesională, cu credite transferabile sau fără credite transferabile, a căror durată diferă în funcție de cerințe (de la 8 ore la 1 an), desfășurate chiar și online.

- la nivel național (România), există strategii care au în vedere modernizarea și consolidarea învățământului terțiar (cea mai importantă fiind *Strategia națională pentru învățământul terțiar 2015-2020*, care are în vedere identificarea nevoilor privind competențele, în vederea unei treceri treptate către o economie bazată pe cunoaștere și o cerere crescută, implicită, de locuri de muncă înalt calificate);

- în universitățile din toate regiunile României există interesul real pentru îmbunătățirea participării, calității și eficienței învățământului terțiar, referindu-ne în special la următoarele aspecte: în multe universități există, pe lângă programele de studiu finanțate din bugetul de stat, programe de formare profesională a adulților și programe postuniversitare de formare și dezvoltare profesională continuă în domeniul antreprenoriatului, gestionate la nivelul facultăților și/sau al unor departamente; în multe universități se derulează în prezent proiecte relevante pentru domeniul de interes (de exemplu: Axa AP6 - Educație și competențe; denumire apel: POCU/379/6/21/Bursa Student Antreprenor - Măsură activă pentru creșterea participării studenților din categorii vulnerabile la programe de studii de licență).

Cu toate acestea, nu există o strategie inovativă care să ducă la concretizarea obiectivelor privind pregătirea adecvată a personalului didactic, în domeniul antreprenoriatului, concomitent cu dobândirea competențelor de elaborare a unor programe și cursuri complementare/opționale adresate studenților.



UNIVERSITATEA
DIN BUCUREȘTI



Secțiunea 2 – Analiza contextuală a sectorului educațional terțiar

2.1. Contextul învățământului terțiar la nivel european

Contextul european al sectorului educațional terțiar poate fi analizat prin prisma indicatorilor relevanți stabiliți în cadrul Strategiei Europa 2020 și a țințelor strategice adoptate în cadrul ET 2020.

Dintre indicatorii Strategiei Europa 2020, vom reține ca fiind relevanți pentru domeniul învățământului terțiar, implicit al relevanței acestuia pe piața muncii, la nivel european, următorii indicatori:

- a) rata de absolvire a nivelului de educație terțiar (procentul persoanelor cu vârsta cuprinsă între 30 și 34 de ani cu studii de nivel terțiar);
- b) rata părăsirii timpurii a școlii (ponderea populației cu vârsta cuprinsă între 18 și 24 de ani care a părăsit timpuriu educația și formarea);
- c) rata de ocupare a populației cu vârsta cuprinsă între 20 și 64 de ani;
- d) cheltuieli interne brute pentru cercetare și dezvoltare (procentul din PIB alocat pentru cercetare-dezvoltare).

Dintre țințele strategice pentru anul 2020, adoptate în cadrul ET 2020 vom considera ca relevante pentru domeniul de interes următoarele:

- a) până în 2020, în medie, cel puțin 15% dintre adulți ar trebui să participe la programele de învățare de-a lungul vieții;
- b) până în 2020, proporția persoanelor de 30-34 de ani, care au absolvit învățământul terțiar, ar trebui să fie de cel puțin 40%;
- c) până în 2020, proporția părăsirii timpurii a școlii din sistemele de educație și formare, ar trebui să fie sub 10%.

Indicatorul: Ponderea populației cu vârsta cuprinsă între 30 și 34 de ani care a absolvit studii superioare (terțiare)

Indicatorul măsoară ponderea populației cu vârsta cuprinsă între 30 și 34 de ani care a finalizat cu succes studii terțiare (de exemplu, universitate, instituție tehnică superioară etc.). Această realizare educațională se referă la nivelul 5-8 ISCED (Clasificarea internațională standard a educației) pentru datele înregistrate după anul 2014 și la nivelul 5-6 ISCED 1997



pentru date înregistrate până în anul 2013. Indicatorul se bazează pe Studiul UE privind forța de muncă (UE - AFM).

De asemenea, facem precizarea că, pe lângă faptul că este un indicator al strategiei UE 2020, indicatorul face parte din seturile de indicatori ai Obiectivelor de Dezvoltare Durabilă a UE (SDG) fiind utilizat pentru a monitoriza progresul către obiectivul privind asigurarea unei educații incluzive și de calitate pentru toți (SDG 4) și obiectivul privind egalitatea de gen (SDG 5).

SDG 4 încearcă să asigure accesul oamenilor la o educație echitabilă și de calitate în toate etapele vieții. SDG 5 își propune să obțină egalitatea de gen, punând, printre altele, capăt tuturor formelor de discriminare, de violență și împiedicând orice practici dăunătoare împotriva femeilor și fetelor din sfera publică și privată.

În plus, indicatorul face parte din setul indicatorilor de impact ai Planului strategic 2016 - 2020 și este inclus ca indicator secundar în tabloul de bord social pentru Pilonul European al Drepturilor Sociale.

Educația și formarea se află în centrul strategiei Europa 2020 și sunt considerate drept factori cheie pentru creștere economică și asigurarea locurilor de muncă. Uniunea Europeană (UE) a definit învățământul secundar superior drept nivelul educațional minim dorit pentru cetățenii UE. Aptitudinile și competențele dobândite în învățământul secundar superior sunt considerate esențiale pentru intrarea cu succes pe piața muncii și ca fundament pentru învățarea pe tot parcursul vieții. Prin urmare, toate fetele și băieții ar trebui să aibă acces la învățământul primar și secundar, oferindu-le posibilitatea de a finaliza școala, știut fiind faptul că părăsirea timpurie a școlii are un impact important asupra vieții oamenilor. Este posibil ca persoanele cu un nivel scăzut de educație să se confrunte cu dificultăți mai mari pe piața muncii și să fie supuse unui risc mai mare de sărăcie și excludere socială. În același timp, educația și formarea ajută la creșterea productivității.

Valorile înregistrate de indicatorul *Ponderea populației cu vârsta cuprinsă între 30 și 34 de ani care a absolvit studii superioare (terțiare) pe sexe*, în perioada 2015-2018, comparativ cu anul 2008 și cu ținta stabilită pentru 2020, la nivelul UE (28 de țări) și la nivelul României, sunt prezentate în Tabelul 2.1.

În anul 2014, indicatorul analizat înregistra, conform datelor EUROSTAT, la nivelul UE (28 de țări) valoarea de 37,9%, iar la nivelul României valoarea de 25%. Pentru perioada care a



urmat (2015-2018) observăm din datele prezentate în tabelul care urmează că la nivelul Uniunii Europene (cu cele 28 țări) evoluția a fost una crescătoare, în anul 2018 depășindu-se chiar nivelul țintă stabilit pentru anul 2020, de 40%.

Tabelul 2.1 - Ponderea populației cu vârsta cuprinsă între 30 și 34 de ani care a absolvit studii superioare (terțiare)

	Unitatea de măsurare	Perioada de referință					Ținta 2020
		2008	2015	2016	2017	2018	
UE (28), din care:	% (30-34 ani)	31,1	38,7	39,2	39,9	40,7	40
Bărbați		28,0	34,0	34,4	34,9	35,7	
Femei		34,3	43,4	43,9	44,9	45,8	
România, din care:		16,0	25,6	25,6	26,3	24,6	26,7
Bărbați		14,9	24,2	23,9	23,9	21,4	
Femei		17,1	27,2	27,4	28,9	28,1	

Sursa: EUROSTAT (baza de date online)

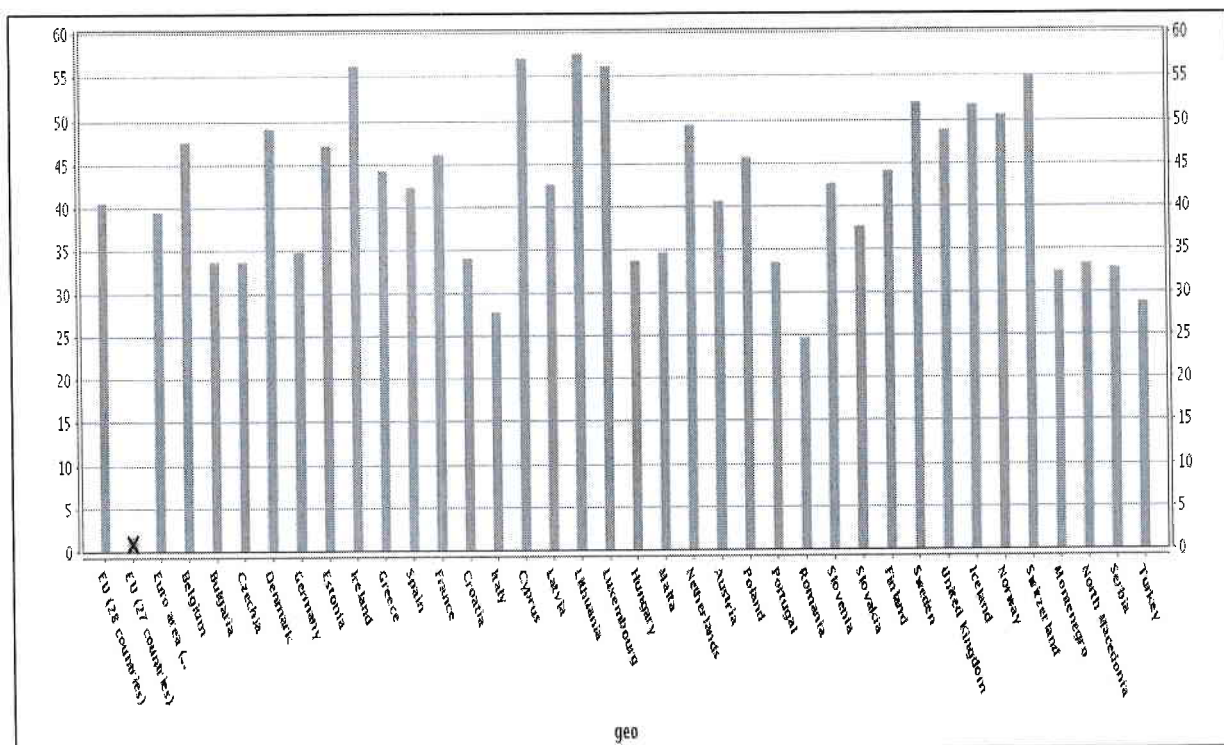
La nivelul României observăm că ponderea populației cu vârsta cuprinsă între 30 și 34 de ani care a absolvit studii superioare a înregistrat o evoluție crescătoare până în anul 2017, pentru ca în ultimul an al analizei, respectiv în anul 2018, să scadă la 24,6%, valoare sub ținta stabilită pentru anul 2020 de 26,7%.

O analiză pe sexe scoate în evidență faptul că în România, ca și la nivelul UE, femeile au o contribuție mai mare la realizarea indicatorului, comparativ cu bărbații, pe toată perioada supusă analizei.

Pentru o analiză statică comparativă la nivelul anului 2018 a indicatorului *Ponderea populației cu vârsta cuprinsă între 30 și 34 de ani care a absolvit studii superioare*, în România și statele membre ale UE, plus Islanda, Norvegia, Elveția, Macedonia de Nord și Turcia, putem vizualiza graficul prezentat în figura 2.1.

În figura 2.1 se observă faptul că în anul 2018, România a înregistrat cel mai scăzut nivel al indicatorului analizat comparativ cu toate celelalte țări ale UE plus Islanda, Norvegia, Elveția, Macedonia de Nord și Turcia.

Figura 2.1 - Ponderea populației cu vârsta cuprinsă între 30 și 34 de ani care a absolvit studii superioare (terțiare), în anul 2018



Sursa: Eurostat (date online, code: t2020_41)

Indicatorul: Ponderea populației cu vârsta cuprinsă între 18 și 24 de ani care a părăsit timpuriu educația și formarea

Acest indicator se referă la procentul populației cu vârsta cuprinsă între 18 și 24 de ani cu studii de nivel inferior al învățământului secundar și care nu a fost inclus în programe de studii sau de formare profesională în ultimele patru săptămâni anterioare sondajului. Învățământul secundar inferior se referă la nivelul 0-2 al ISCED 2011 (Clasificarea standard internațională a educației) pentru datele după anul 2014 și la nivelul 0-3C scurt al ISCED 1997 pentru datele înregistrate până în anul 2013. Indicatorul se bazează pe Studiul UE privind forța de muncă.

Valorile înregistrate de indicatorul *Ponderea populației cu vârsta cuprinsă între 18 și 24 de ani care a părăsit timpuriu educația și formarea, pe sexe*, în perioada 2015-2018, comparativ cu anul 2008 și cu ținta stabilită pentru 2020, la nivelul UE (28) și la nivelul României, sunt prezentate în Tabelul 2.2.

Tabelul 2.2 - Ponderea populației cu vârsta cuprinsă între 18 și 24 de ani care a părăsit timpuriu educația și formarea

	Unitatea de măsurare	Perioada de referință					Ținta 2020
		2008	2015	2016	2017	2018	
UE (28), din care:	%(18-24 ani)	14,7	11,0	10,7	10,6	10,6	10
Bărbați		16,7	12,4	12,2	12,1	12,2	
Femei		12,7	9,5	9,2	8,9	8,9	
România, din care:		15,9	19,1	18,5	18,1	16,4	11,3
Bărbați		15,9	19,5	18,4	18,0	16,7	
Femei		16,0	18,5	18,7	18,1	16,1	

Sursa: EUROSTAT (baza de date online)

Dacă la nivelul anului 2014, valoarea indicatorului care indică rata de părăsire timpurie a școlii în rândul populației cu vârsta cuprinsă între 18 și 24 ani era de 11,1% la nivelul UE (28) și de 18,1% la nivelul României (conform datelor Eurostat), putem remarca în tabelul de mai sus evoluția descrescătoare a acestuia pe perioada de referință 2015-2018, la nivelul UE, dar și la nivelul României. Prin raportare la ținta stabilită pentru anul 2020, observăm că Uniunea Europeană se apropie de valoarea de 10%, în timp ce România a înregistrat în anul 2018 o valoare cu 5,1% mai mare decât ținta stabilită pentru anul 2020 (diferență stabilită în mărime absolută).

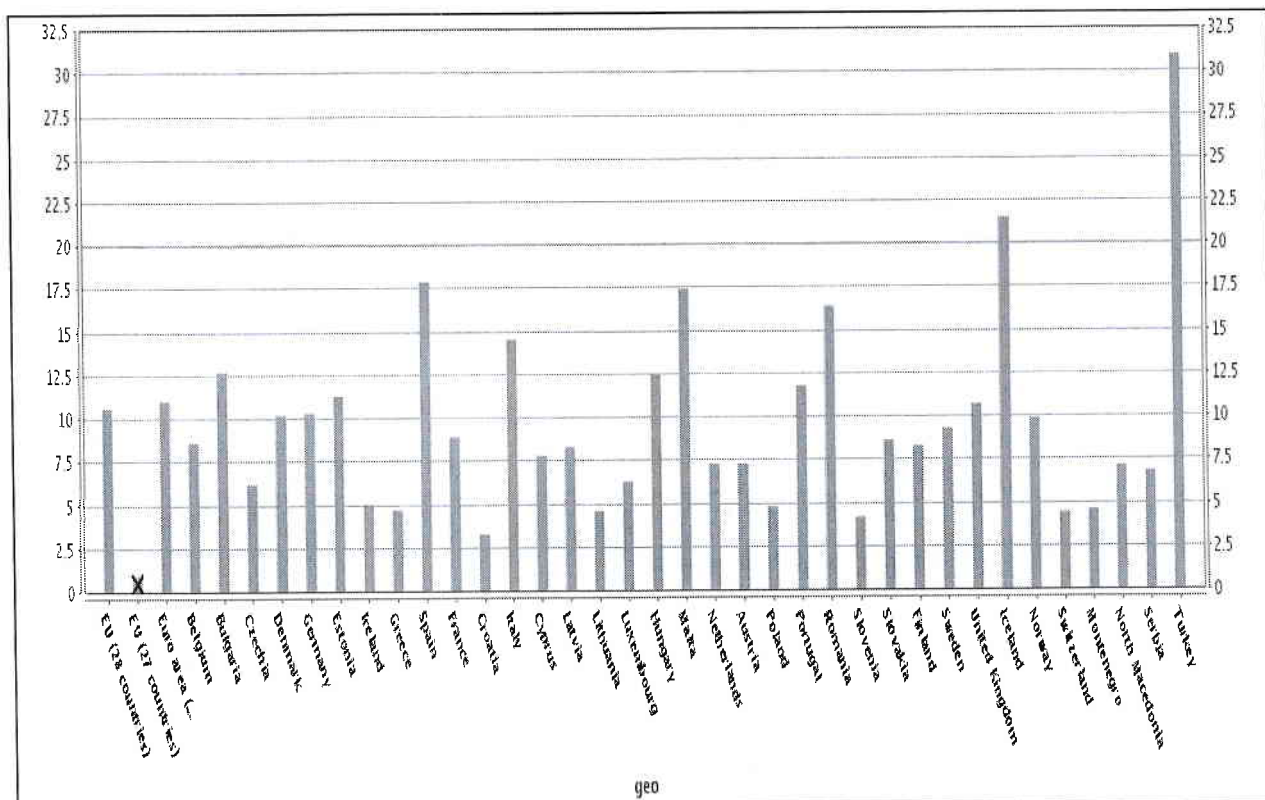
Din punct de vedere al repartizării pe sexe, putem considera că femeile contribuie în mod favorabil la realizarea acestui indicator, în sensul reducerii și atingerii țintei stabilite pentru anul 2020, atât la nivel european, cât și la nivel național.

Pentru o analiză comparativă statică la nivelul anului 2018, a indicatorului *Ponderea populației cu vârsta cuprinsă între 18 și 24 de ani care a părăsit timpuriu educația și formarea*, în România și statele membre ale UE, plus Islanda, Norvegia, Elveția, Macedonia de Nord și Turcia, putem vizualiza graficul prezentat în figura 2.2.

În figura 2.2 se observă faptul că România a înregistrat în anul 2018 un nivel nesatisfăcător al indicatorului analizat comparativ cu majoritatea țărilor UE. Cu toate acestea, România a avut în același an un nivel mai bun al ratei de părăsire timpurii a școlii în rândul

populației cu vârsta cuprinsă între 18 și 24 ani, comparativ cu cel al țărilor: Turcia, Islanda, Spania și Malta.

Figura 2.2 - Ponderea populației cu vârsta cuprinsă între 18 și 24 de ani care a părăsit timpuriu educația și formarea, în anul 2018



Sursa: Eurostat (date online, code: t2020_40)

Indicatorul: Rata ocupării forței de muncă cu vârsta cuprinsă între 20-64 de ani

Rata de ocupare se calculează prin împărțirea numărului de persoane ocupate cu vârste între 20 și 64 de ani la totalul populației din aceeași grupă de vârstă. Indicatorul se bazează pe Studiul UE privind forța de muncă. Sondajul acoperă întreaga populație care locuiește în gospodării private și îi exclude pe cei din gospodăriile colective. Populația ocupată este formată din acele persoane care în timpul săptămânii de referință au lucrat pentru salariu sau profit pentru cel puțin o oră.

Conform țintei UE stabilite pentru anul 2020, 75% din populația între 20 și 64 de ani ar trebui să fie angajată. România și-a asumat pentru anul 2020 o țintă de 70%.

Valorile înregistrate de indicatorul *Rata ocupării forței de muncă cu vârsta cuprinsă între 20-64 de ani, pe sexe*, în perioada 2015-2018, comparativ cu anul 2008 și cu ținta stabilită pentru 2020, la nivelul UE (28) și la nivelul României, sunt prezentate în Tabelul 2.3.

Tabelul 2.3 - Rata ocupării forței de muncă cu vârsta cuprinsă între 20-64 de ani

	Unitatea de măsurare	Perioada de referință					Ținta 2020
		2008	2015	2016	2017	2018	
UE (28), din care:	%(20-64 ani)	70,2	70,1	71,1	72,2	73,2	75
Bărbați		77,8	75,9	76,9	78,0	79,0	
Femei		62,7	64,3	65,3	66,5	67,4	
România, din care:		64,4	66,0	66,3	68,8	69,9	70
Bărbați		71,6	74,7	75,0	77,3	78,9	
Femei		57,3	57,2	57,4	60,2	60,6	

Sursa: EUROSTAT (baza de date online)

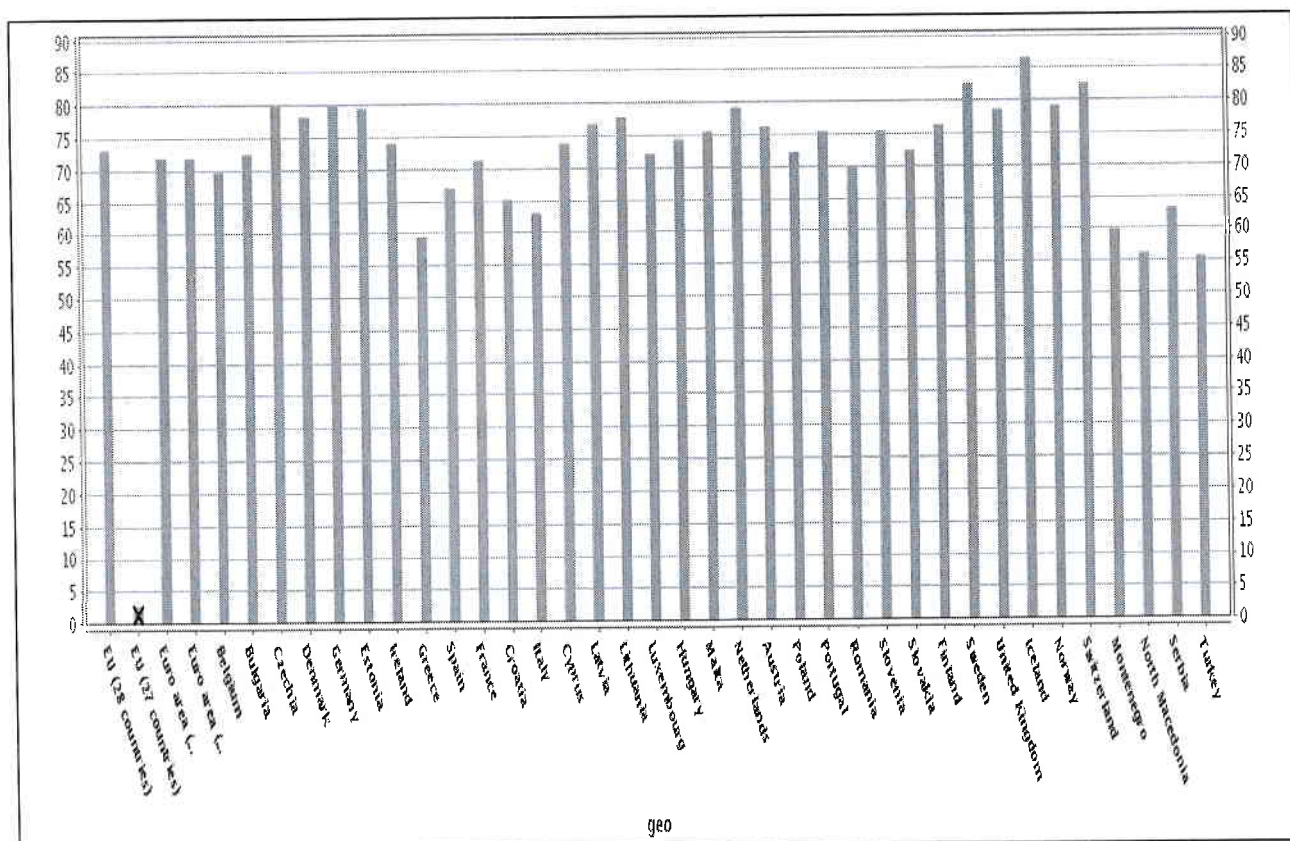
În ceea ce privește evoluția indicatorului Rata ocupării forței de muncă cu vârsta cuprinsă între 20-64 de ani, la nivelul UE (28) și al României aceasta este crescătoare, atât la nivelul valorii medii, cât și pe sexe. Remarcăm în anul 2018 apropierea de ținta stabilită de țara noastră, respectiv valoarea de 69,9% față de 70% cât este prevăzută pentru anul 2020.

Pentru o analiză comparativă statică la nivelul anului 2018, a indicatorului *Rata ocupării forței de muncă cu vârsta cuprinsă între 20-64 de ani*, în România și statele membre ale UE, plus Islanda, Norvegia, Elveția, Macedonia de Nord și Turcia, putem vizualiza graficul prezentat în figura 2.3.

Observăm vizual cu ajutorul figurii 2.3, faptul că în anul 2018 România nu se afla într-o situație critică din punct de vedere al ocupării forței de muncă cu vârsta cuprinsă între 20-64 de ani, comparativ cu alte state din UE. Remarcăm totuși poziția mult mai favorabilă a unor țări precum: Islanda (cu peste 85% rată de ocupare a forței de muncă), Suedia și Elveția (cu peste 80%).



Figura 2.3 - Rata ocupării forței de muncă cu vârsta cuprinsă între 20-64 de ani,
în anul 2018



Sursa: Eurostat (date online, code: t2020_10)

Indicatorul: Cheltuieli interne brute pentru cercetare și dezvoltare (procent din PIB)

Indicatorul măsoară cheltuielile interne brute efectuate pentru cercetare și dezvoltare ca procent din produsul intern brut (PIB).

Acest indicator face parte din setul de indicatori regăsiți în strategia UE 2020, fiind utilizat pentru a monitoriza progresul spre ținta UE de „îmbunătățire a condițiilor pentru inovare, cercetare și dezvoltare”.

De asemenea, acest indicator face parte din setul de indicatori ai Obiectivelor de Dezvoltare Durabilă a UE (SDG), fiind utilizat pentru a monitoriza progresul în direcția Obiectivului de Dezvoltare Durabilă (SDG 9) în industrie, inovație și infrastructură. SDG 9 recunoaște, printre altele, importanța progresului tehnologic și a inovației pentru găsirea de

soluții durabile la provocările sociale, economice și de mediu, cum ar fi crearea de noi locuri de muncă și promovarea eficienței energetice și a resurselor.

În plus, indicatorul face parte din setul indicatorilor de impact pentru Planul strategic 2016-2020, care se referă la cele 10 priorități ale Comisiei UE.

Cercetarea și dezvoltarea alături de inovație sunt componente cheie ale strategiei Europa 2020. Produsele și serviciile inovatoare contribuie nu numai la obiectivul de creștere inteligentă a strategiei, ci și la obiectivele de incluziune și durabilitate ale acesteia. Introducerea de noi idei pe piață promovează competitivitatea industrială, crearea de locuri de muncă, productivitatea muncii și utilizarea eficientă a resurselor.

Valorile înregistrate de indicatorul *Cheltuieli interne brute pentru cercetare și dezvoltare (procent din PIB)*, în perioada 2015-2017, comparativ cu anul 2008 și cu ținta stabilită pentru 2020, la nivelul UE (28) și la nivelul României, sunt prezentate în Tabelul 2.4.

Tabelul 2.4 - Cheltuieli interne brute pentru cercetare și dezvoltare (procent din PIB)

	Unitatea de măsurare	Perioada de referință					Ținta 2020
		2008	2015	2016	2017	2018	
UE (28)	%(din PIB)	1,83	2,04	2,04	2,06	- (lipsă date)	3
România		0,55	0,49	0,48	0,50	- (lipsă date)	2

Sursa: EUROSTAT (baza de date online)

Se poate observa pornind de la informațiile preluate din Eurostat și redate în Tabelul 2.4, că România se situează în perioada analizată departe de ținta stabilită pentru anul 2020, de 2% din PIB.

La nivel european, se observă o ușoară creștere a procentului alocat din PIB pentru cercetare și dezvoltare, în perioada 2015-2017, dar și comparativ cu anul 2008 (anul dinaintea crizei financiare înregistrate la nivel global). Ținta stabilită la nivel european pentru anul 2020 este de 3% din PIB.

Pentru o analiză comparativă statică la nivelul anului 2017, a indicatorului *Cheltuieli interne brute pentru cercetare și dezvoltare (procent din PIB)*, în România și statele membre ale UE, plus alte țări importante la nivel mondial, putem vizualiza graficul prezentat în figura 2.4.

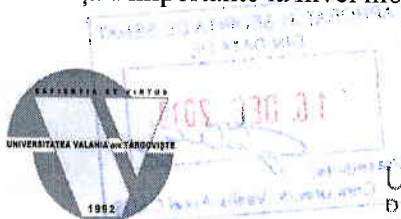
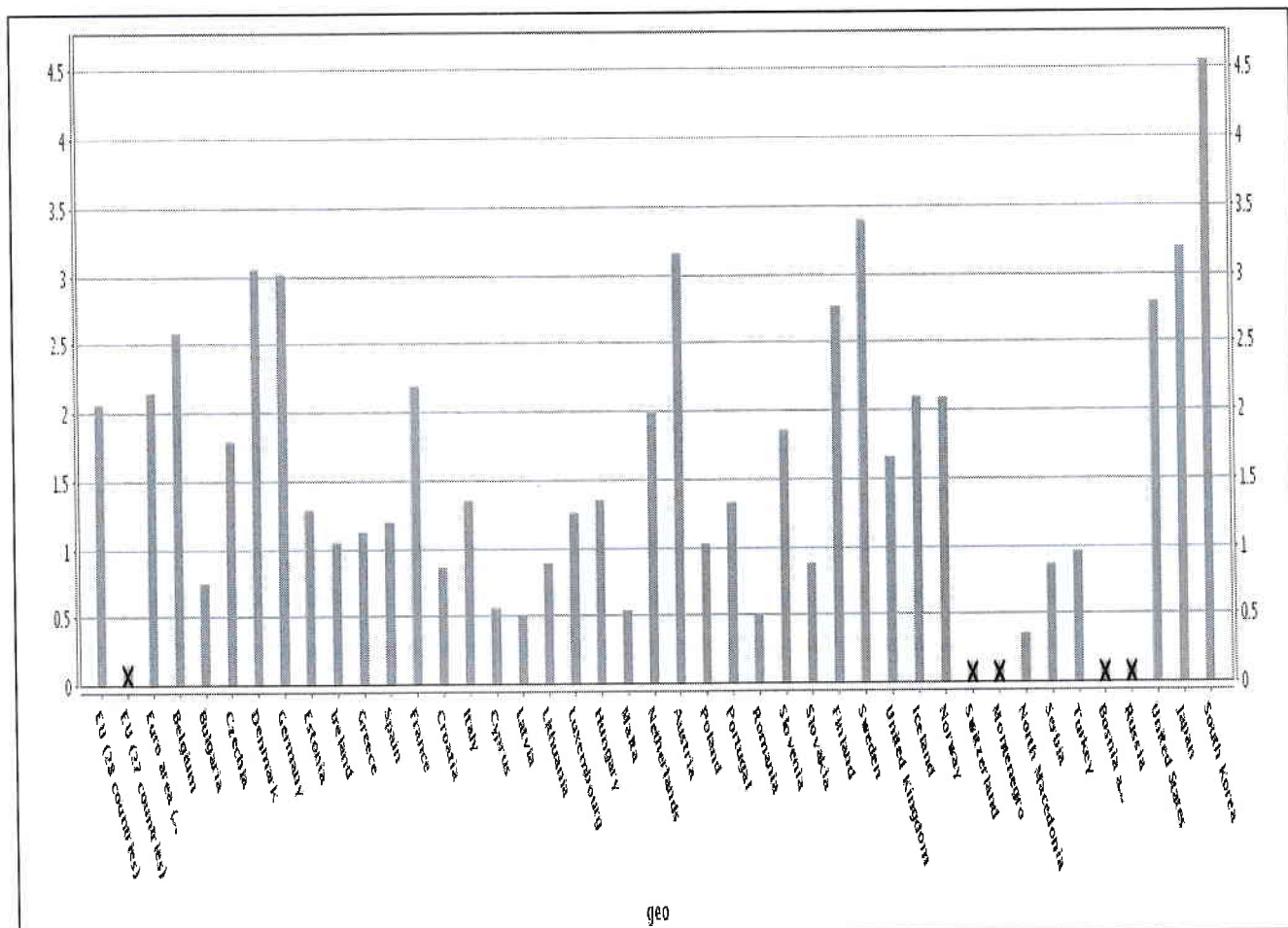


Figura 2.4 - Cheltuieli interne brute pentru cercetare și dezvoltare (procent din PIB),
în anul 2017



Sursa: Eurostat (date online, code: t2020_20)

Observăm în figura de mai sus poziția modestă a țării noastre în comparație cu alte state, în ceea ce privește procentul din PIB alocat pentru cercetare și dezvoltare, în anul 2017.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

2.2. Contextul învățământului terțiar la nivel național

Dincolo de analiza comparativă a României cu țările Uniunii Europene, este important de analizat cadrul contextual intern al învățământului terțiar.

În acest sens considerăm ca prioritare următoarele aspecte convergente cu tema prezentei strategii:

- Considerații generale privind învățământul superior românesc;
- Finanțarea învățământului superior (terțiar);
- Formarea inițială a cadrelor didactice și a formatorilor care sunt implicați în educația și formarea adulților;
- Formarea inițială a cadrelor didactice din învățământul superior;
- Dezvoltarea profesională continuă a cadrelor didactice din învățământul superior românesc.

Considerații generale privind învățământul superior românesc

Conform prevederilor Legii Educației Naționale nr.1/2011, universitățile și celelalte instituții de învățământ superior sunt autonome și au dreptul de a stabili și implementa propriile lor politici de dezvoltare, în concordanță cu legislația în vigoare. Ministerul Educației Naționale coordonează activitatea universităților și a celorlalte instituții de învățământ superior, respectând autonomia universitară.

Autonomia universitară este corelată cu principiul responsabilității personale și publice pentru calitatea întregii activități didactice și științifice realizată în cadrul instituției de învățământ superior. Autonomia universitară vizează domeniile conducerii, structurării și funcționării instituției, ale activității didactice și de cercetare științifică, ale administrării și ale finanțării. Din punct de vedere financiar autonomia universitară se realizează ca drept de gestionare a fondurilor alocate de la bugetul de stat sau provenite din alte surse, potrivit legii și răspunderii personale. Sistemul național de învățământ din România are un caracter deschis. La nivelul învățământului superior, caracterul deschis este asigurat prin Carta Universitară. Carta Universitară este adoptată de senatul universitar și stabilește ansamblul de drepturi și obligații, precum și normele care reglementează activitatea din comunitatea universitară în fiecare domeniu.

Învățământul terțiar se realizează prin instituții de învățământ: universități, institute, academii de studii. Misiunea instituțiilor de învățământ superior este de învățământ și de cercetare sau numai de învățământ.



UNIVERSITATEA
DIN BUCUREȘTI



-16-



Instrumente Structurale
2014-2020

Instituțiile de învățământ superior includ în mod obișnuit mai multe facultăți, colegii universitare, departamente, unități de cercetare științifică, de proiectare și de microproducție.

Cifrele de școlarizare pentru toate nivelurile educaționale finanțate de la bugetul statului și de la bugetele locale sunt stabilite anual prin hotărâre a Guvernului.

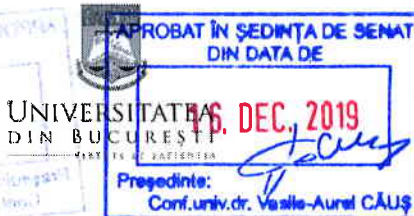
Conform Legii Educației Naționale nr. 1/2011 numai absolvenții de liceu cu diplomă de bacalaureat pot fi admiși în învățământul superior. Instituțiile de învățământ superior stabilesc metodologia de admitere, conform criteriilor generale stabilite de Ministerul Educației Naționale. Procedura de selecție și admitere se poate baza pe: media obținută de candidați la examenul de bacalaureat și la diverse discipline studiate în timpul liceului, precum și nota obținută la un examen de admitere organizat integral de instituția de învățământ superior.

Instituțiile de învățământ superior sunt autorizate să accepte un număr de studenți care depășește numărul de locuri finanțate de la bugetul statului, în condițiile în care studenții acceptă să achite contravaloarea studiilor (Legea nr. 441/2001), fără depășirea capacității de școlarizare rezultate în urma evaluării externe.

Studenții beneficiază de asistență medicală și psihologică gratuită în cabinete medicale și psihologice universitare ori în policlinici și unități medicale de stat. Studenții beneficiază de asemenea pe durata întregului an de 50% reducere din costul transportului public intern (cu excepția transportului aerian), precum și pentru intrări la muzee, concerte, teatru, operă, film și alte evenimente culturale și sportive organizate de instituțiile de stat. Studenții orfani beneficiază de transport intern gratuit (cu excepția transportului aerian). La fel ca și pentru celelalte niveluri educaționale sunt acordate burse și alte forme de sprijin material și financiar, conform unor criterii specifice.

Începând cu anul universitar 2005-2006, toate instituțiile de învățământ superior, publice sau private, au fost obligate prin legislație să implementeze sistemul Bologna, structurat pe 3 cicluri: Licență, Masterat și Doctorat. Studenții care au fost înscriși în primul lor an au început studiile conform noii structuri.

În cadrul sistemului de învățământ terțiar românesc au fost stabilite norme speciale privind condițiile de studiu aplicabile profesiilor reglementate la nivel european. Primul ciclu, Licența, include un minim de 180 și un maxim de 240 credite transferabile, depinzând de domeniu și specializare. Al doilea ciclu, Masterat, include un minim de 60 și un maxim de 120 credite de studiu transferabile, în funcție de lungimea primului ciclu, cu condiția ca numărul total de credite pentru ciclul I și ciclul II să fie de minim 300.





Legislația în vigoare furnizează cadrul general necesar înființării instituțiilor de învățământ privat de orice nivel, inclusiv universități și alte instituții de învățământ superior. Pentru a fi recunoscute ca parte a sistemului național de învățământ, instituțiile de învățământ privat trebuie să fie acreditate conform procedurilor stabilite prin lege. Înființarea instituțiilor de învățământ superior de stat sau private este posibilă numai prin legi speciale, conform procedurii de acreditare și recunoaștere a diplomelor instituțiilor de învățământ superior. Diplomele și certificatele emise de instituțiile de învățământ privat acreditate produc aceleași efecte ca și cele emise de instituțiile de învățământ de stat. Organizatorii învățământului privat sunt în întregime responsabili de administrarea și finanțarea activităților, în conformitate cu prevederile legale în vigoare.

Persoanele aparținând minorităților naționale au dreptul de a studia și de a fi instruite în limba lor maternă la toate nivelurile și în toate formele de învățământ, în condițiile în care există cerere suficientă. În consecință, limba de studiu în limba maghiară și în limba germană pentru studenții aparținând acestor minorități sunt organizate în mai multe instituții de învățământ superior. Pe lângă acestea, anumite instituții de învățământ superior au organizat departamente pentru formarea inițială a cadrelor didactice pentru predare limbilor minorităților naționale în învățământul preuniversitar. În același timp, Legea Educației Naționale stipulează că învățarea limbii române ca limbă oficială este obligatorie pentru toți cetățenii, indiferent de naționalitatea lor.

Finanțarea învățământului superior (terțiar)

Conform Legii Educației Naționale nr. 1/2011, art.8, pentru finanțarea educației naționale se alocă anual din bugetul de stat și din bugetele autorităților publice locale minimum 6% din produsul intern brut al anului respectiv. Suplimentar, unitățile și instituțiile de învățământ pot obține și utiliza autonom venituri proprii.

Conform acestei legi, învățământul universitar de stat este gratuit pentru cifra de școlarizare aprobată anual de Guvern și cu taxă, în condițiile legii. Quantumul taxei este stabilit de către senatul universitar al instituțiilor de învățământ superior, conform legii. Instituțiile de învățământ superior au autonomie în stabilirea quantumului taxelor și au obligația să le comunice tuturor celor interesați, inclusiv pe site-ul universității.

Învățământul poate să fie finanțat și direct de către operatori economici, precum și de alte persoane fizice sau juridice, în condițiile legii. Învățământul poate fi susținut prin burse, credite de studii, taxe, donații, sponsorizări, surse proprii și alte surse legale.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Statul asigură accesul gratuit la servicii de consiliere și orientare în carieră tuturor elevilor, studenților și persoanelor aflate în căutarea unui loc de muncă.

Conform Ordinului nr. 3130/2019 pentru aprobarea Metodologiei de alocare a fondurilor bugetare destinate subvențiilor câmine-cantine pentru instituțiile de învățământ superior de stat din România, Ministerul Educației Naționale (MEN) alocă instituțiilor de învățământ superior de stat din România fonduri în vederea subvenționării cheltuielilor de întreținere a căminelor și cantinelor universitare, în conformitate cu art. 205 alin. (12) - (15) din Legea educației naționale nr. 1/2011, cu modificările și completările ulterioare.

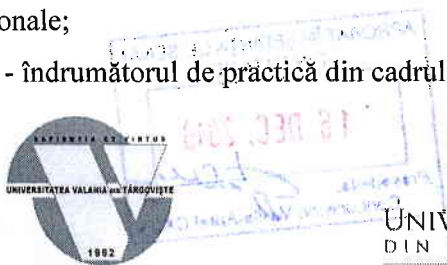
Conform Ordinului nr. 3131/2019 pentru aprobarea Metodologiei de alocare a fondurilor bugetare destinate subvenției pentru transportul public local de suprafață al studenților, repartizate instituțiilor de învățământ superior de stat din România, Ministerul Educației Naționale (MEN) alocă instituțiilor de învățământ superior de stat din România fonduri în vederea subvenționării cheltuielilor de transport public local, de suprafață, pentru studenți (achitarea contravalorii reducerilor privind transportul), în conformitate cu prevederile art. 205 alin. (2), (21) și ale art. 222 alin. (1) din Legea educației naționale nr. 1/2011, cu modificările și completările ulterioare, și ale Hotărârii Guvernului nr. 309/1996 privind acordarea de reduceri cu 50% ale tarifelor pentru transportul local în comun, de suprafață și subteran, precum și pentru transportul intern auto, feroviar și naval, de care beneficiază elevii și studenții din învățământul de stat și din învățământul particular acreditat, cu modificările și completările ulterioare.

Formarea inițială a cadrelor didactice și a formatorilor care sunt implicați în educația și formarea adulților

Conform *Standardului Ocupațional Formator*, aprobat de Autoritatea Națională de Calificări (ANC), *formatorul* este specialistul în formare care proiectează, derulează, evaluează și revizuieste activități teoretice/practice și/sau programe de formare și dezvoltare a competențelor profesionale, derulate în instituții specializate sau la locul de muncă.

Acest standard ocupațional este valabil pentru toate domeniile de calificare în care lucrează formatorul și se aplică tuturor categoriilor de formatori:

- formatorul responsabil cu activitățile teoretice și practice de dezvoltare de competențe, indiferent de nivelul de calificare la care lucrează;
- formatorul responsabil cu activitățile practice de dezvoltare a competențelor profesionale;
- îndrumătorul de practică din cadrul întreprinderilor și altor organizații;





- maistrul de ucenicie;
- formatorul de formatori.

Formatorul este persoana atestată care coordonează formarea profesională a adulților, iar pentru atestare trebuie să fie îndeplinite următoarele condiții cumulative:

- să dețină o diplomă de licență;
- să aibă o experiență profesională de cel puțin 3 ani din ultimii 5 ani în ocupația/calificarea pentru care solicită atestarea;
- să fi participat la cursuri care să ateste pregătirea necesară în formarea adulților, finalizate cu certificate (curs Formator acreditat ANC).

De asemenea, legislația în vigoare condiționează autorizarea furnizorilor de formare de profesională, care doresc să organizeze programe de formare profesională finalizate cu certificate de calificare sau de absolvire cu recunoaștere națională.

Autorizarea furnizorilor de formare profesională se face pe o perioadă de 4 ani, cu posibilitatea reautorizării, la cererea furnizorului. Autorizația se acordă pentru fiecare dintre ocupațiile/calificările/competențele cheie/competențele transversale pentru care furnizorii de formare profesională organizează programe de formare profesională a adulților.

Furnizorii de formare profesională a adulților trebuie să facă dovada că realizează programele de formare profesională cu formatori care au profilul sau specialitatea corespunzătoare programei de pregătire, respectiv care au pregătirea specifică și pedagogică educației adulților conform standardelor ocupaționale.

Sunt supuși autorizării numai furnizorii de formare profesională care doresc să elibereze certificate de calificare sau de absolvire cu recunoaștere națională.

Cealalți furnizori de formare profesională pot organiza programe de formare profesională finalizate cu documente de absolvire proprii, care nu sunt însă certificate cu recunoaștere națională.

Formarea inițială a cadrelor didactice din învățământul superior

Cerințele minime privind formarea inițială (studiile) pentru cadrele didactice depind de funcția didactică.

În învățământul superior, funcțiile didactice sunt după cum urmează:

- asistent universitar
- lector universitar/șef de lucrări
- conferențiar universitar



UNIVERSITATEA
DIN BUCUREȘTI



- profesor universitar
- profesor universitar consultant.

Cerințele minime privind formarea inițială pentru fiecare funcție didactică sunt următoarele:

- Pentru funcția de asistent universitar: absolvirea cu diplomă de licență a unei instituții de învățământ superior sau cu diplomă echivalentă acesteia, ori a unei instituții academice postuniversitare, precum și absolvirea cursurilor organizate de Departamentul pentru pregătirea personalului didactic.

- Pentru funcția de lector universitar sau șef de lucrări: absolvirea cu diplomă de licență a unei instituții de învățământ superior sau cu diplomă echivalentă acesteia, ori a unei instituții academice postuniversitare, absolvirea cursurilor organizate de Departamentul pentru pregătirea personalului didactic, precum și titlul de Doctor.

- Pentru funcția de conferențiar universitar și profesor universitar: absolvirea cu diplomă de licență a unei instituții de învățământ superior sau cu diplomă echivalentă acesteia, ori a unei instituții academice postuniversitare, absolvirea cursurilor organizate de Departamentul pentru pregătirea personalului didactic, precum și titlul de Doctor.

Dezvoltarea profesională continuă a cadrelor didactice din învățământul superior românesc

Conform prevederilor legale, perfecționarea cadrelor didactice din învățământul superior se realizează prin următoarele tipuri de programe:

- Programe de documentare și schimburi de experiență la nivel național și internațional;
- Programe de specializare și de cooperare interuniversitară, în țară și în străinătate;
- Învățământ postuniversitar, organizat potrivit legii;
- Programe de cercetare științifică și dezvoltare tehnologică, realizate în țară sau prin cooperare internațională;
- Inovare educațională, creație științifică, tehnică și artistică.

În scopul de a încuraja și de a facilita participarea cadrelor didactice la programe de formare continuă, sunt stabilite prin lege următoarele măsuri de sprijin pentru cadrele didactice titulare, indiferent de vârstă și vechime în învățământ, astfel:

➤ Concedii speciale pentru formare continuă și dezvoltare profesională



- 3 ani de concediu fără plată într-un interval de 7 ani, pentru specializare sau activitate de cercetare în țară sau în străinătate (la propria inițiativă, cu condiția aprobării conducerii instituției de învățământ superior; postul este rezervat și perioada contează ca vechime în învățământ);

- 1 an școlar concediu fără plată o dată la fiecare 10 ani (la propria inițiativă, cu condiția aprobării conducerii instituției de învățământ superior; postul este rezervat; perioada contează ca vechime în învățământ în cazul în care în perioada respectivă cadrul didactic desfășoară activități educaționale);

- 12 luni de concediu plătit, la fiecare 7 ani de predare efectivă la catedră, pentru conferențiarilor și profesorii universitari care finalizează cercetări, tratate, studii cuprinse în programele de cercetare ale instituțiilor de învățământ superior (cu condiția aprobării senatului universitar; postul este rezervat și perioada contează ca vechime în învățământ);

- 6 luni de concediu plătit, o singură dată, pentru redactarea tezei de doctorat sau lucrări în interesul învățământului pe bază de contract de cercetare sau de editare (cu condiția aprobării senatului universitar; postul este rezervat și perioada contează ca vechime în învățământ).

➤ Sprijin financiar pentru participarea la activitățile de formare continuă

- Personalul didactic și personalul de cercetare integrat în catedre/departamente trimis de instituția de învățământ la activități de perfecționare sau la manifestări științifice beneficiază de drepturile prevăzute de lege pentru personalul aflat în deplasare, precum și de plata taxei de participare, în limita fondurilor bugetare alocate acestor activități și din alte surse;

- Personalul didactic care se deplasează la activități de perfecționare trimis de instituția de învățământ sau care participă la manifestări științifice beneficiază de reducere cu 50% pe mijloacele de transport interne;

- Personalul didactic și personalul de cercetare integrat în catedre/departamente beneficiază, în limita fondurilor alocate prin buget sau din fonduri extrabugetare, de acoperirea integrală sau parțială a cheltuielilor de deplasare și de participare la manifestări științifice organizate în străinătate, cu aprobarea biroului senatului universitar.



2.3. Analiza SWOT

Analiza SWOT este un suport util în proiectarea viziunii de ansamblu asupra unei strategii. Utilitatea acestei metode de analiză rezultă din necesitatea luării în considerare a





Instrumente Structurale
2014-2020

factorilor interni și externi, care pot avea un impact important asupra viabilității strategiei elaborate.

În mod concret, metoda SWOT presupune identificarea punctelor forte și a celor slabe, ca urmare a analizei factorilor interni și a oportunităților și vulnerabilităților, ca urmare a analizei factorilor externi.

Autori recunoscuți ai literaturii de management strategic indică faptul că o strategie considerată "bună" este aceea care exploatează forțele și oportunitățile, neutralizează slăbiciunile și evită amenințările⁴ (Hofer, Schendel, 1978; Learned și alții 1979)⁵.

Analiza SWOT realizată în scopul elaborării *Strategiei inovative de derulare a unor activități de perfecționare profesională specializată* pentru cadrele didactice din învățământul terțiar superior, a scos în evidență o listă a punctelor tari, a punctelor slabe, a oportunităților și a vulnerabilităților (amenințărilor).

Punctele tari evidențiate în urma analizei SWOT sunt:

- Cadre didactice universitare cu competențe certificate și abilități de învățare;
- Cultură organizațională orientată spre metode moderne de învățare și predare;
- Cadru instituțional dinamic, orietat spre performanță academică;
- Preocupări la nivel managerial pentru inovare;
- Mobilitate și parteneriate cu mediul academic și de afaceri, la nivel european și național;
- Experiență în implementarea altor proiecte cu finanțare europeană;
- Experiență acumulată prin proiecte ce vizează activitatea practică și evenimente/workshopuri/dezbateri pe tema antreprenoriatului în context regional;
- Existența unei comunități centrate pe bune practici în domeniul educației (network bazat pe parteneriate strategice cu mediul de afaceri).

Punctele slabe evidențiate în urma analizei SWOT sunt:

- Insuficiența resurselor materiale (hardware/software/mijloace multi-media);
- Supraîncărcarea cadrelor didactice universitare cu ore de predare și activități administrative;
- Sincope privind eficacitatea și transferul de experiență la nivelul cadrelor didactice din punct de vedere generațional;

⁴ Băcanu, B., "Strategia organizației în abordări practice", Ed. Infomarket, Brașov, 1999, p.86

⁵ apud Băcanu, B., "Strategia organizației în abordări practice", Ed. Infomarket, Brașov, 1999, p.86



- Inexistența la nivel instituțional a planificării și a programelor de perfecționare pentru cadrele didactice.

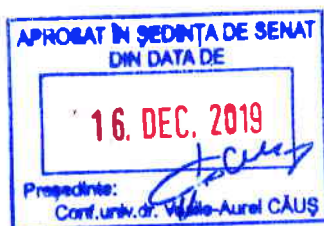
Oportunitățile evidențiate în urma analizei SWOT sunt:

- Existența unor direcții strategice de dezvoltare a antreprenoriatului în cadrul Uniunii Europene (UE);
- Posibilitatea accesării fondurilor europene pentru finanțarea proiectelor orientate către îmbunătățirea pregătirii profesionale a cadrelor didactice;
- Interesul cadrelor didactice pentru perfecționarea continuă, pe tot parcursul vieții;
- Cadrul politic și legislativ favorabil pentru încurajarea perfecționării capitalului uman și activităților legate de antreprenoriat, la nivelul Uniunii Europene și la nivel național;
- Mediul regional de afaceri deschis pentru profesionalizare.

Amenințările (vulnerabilitățile) evidențiate în urma analizei SWOT sunt:

- Interesul scăzut al tinerilor pentru cariera academică;
- Absența unor analize și prognoze privind dezvoltarea economică pe termen mediu și lung, la nivel local și regional;
- Criterii de departajare, condiții de promovare și legislative descurajante pentru personalul didactic;
- Foduri insuficiente, reduse pentru finanțarea programelor de perfecționare a cadrelor didactice la nivel național;
- Cadrul legislativ nefavorabil și grad ridicat de birocrație aferent programelor de perfecționare universitare.

Introducând aceste idei din listă în matricea SWOT, obținem (Tabelul 2.5):





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Tabelul 2.5 - Matricea SWOT

PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
- Personal didactic universitar cu competențe certificate și abilități de învățare; - Cultură organizațională orientată spre metode moderne de învățare și predare; - Cadru instituțional dinamic, orietat spre performanță academică; - Preocupări la nivel managerial pentru inovare; - Mobilitate și parteneriate cu mediul academic și de afaceri, la nivel european și național; - Experiență în implementarea altor proiecte cu finanțare europeană; - Experiență acumulată prin proiecte ce vizează activitatea practică și evenimente/ workshopuri/dezbateri pe tema antreprenoriatului în context regional; - Existența unei comunități centrate pe bune practici în domeniul educației (network bazat pe parteneriate strategice cu mediul de afaceri).	- Insuficiența resurselor materiale (hardware/software/mijloace multi-media); - Supraîncărcarea cadrelor didactice universitare cu ore de predare și activități administrative; - Sincope privind eficacitatea și transferul de experiență la nivelul cadrelor didactice din punct de vedere generațional; - Inexistența la nivel instituțional a planificării și a programelor de perfecționare pentru cadrele didactice.
OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI (VULNERABILITĂȚI)
- Existența unor direcții strategice de dezvoltare a antreprenoriatului în cadrul Uniunii Europene (UE); - Posibilitatea accesării fondurilor europene pentru finanțarea proiectelor orientate către îmbunătățirea pregătirii profesionale a cadrelor didactice; - Interesul cadrelor didactice pentru perfecționarea continuă, pe tot parcursul vieții; - Cadrul politic și legislativ favorabil pentru încurajarea perfecționării capitalului uman și activităților legate de antreprenoriat, la nivelul Uniunii Europene și la nivel național; - Mediul regional de afaceri deschis pentru profesionalizare.	- Interesul scăzut al tinerilor pentru cariera academică; - Absența unor analize și prognoze privind dezvoltarea economică pe termen mediu și lung, la nivel local și regional; - Criterii de departajare, condiții de promovare și legislative descurajante pentru personalul didactic; - Foduri insuficiente, reduse pentru finanțarea programelor de perfecționare a cadrelor didactice la nivel național; - Cadrul legislativ nefavorabil și grad ridicat de birocrație aferent programelor de perfecționare universitare.



În urma analizei SWOT, se poate elabora un plan de acțiune (pornind de la obiectivul general și de la obiectivele specifice) cu scopul valorificării punctelor tari și eliminării punctelor slabe, identificate la nivel intern. Evident, vor fi luate în considerare condițiile favorizante care sunt circumscrise mediului extern și vor fi evitate amenințările din mediul extern.

Strategia de perfecționare a cadrelor didactice trebuie să se sprijine, în mod prioritar, pe personal didactic universitar (certificat și cu experiență teoretică și practică), să fructifice cultura organizațională (orientată spre metode moderne de învățare și predare), să fructifice experiența câștigată în implementarea altor proiecte, în domeniul antreprenoriatului.

Pe baza analizei SWOT se pot recomanda patru direcții strategice, evidențiate în cele ce urmează (Tabelul 2.6):

Tabelul 2.6 - Direcțiile strategice delimitate pe baza analizei SWOT

	Oportunități – O. (externe, pozitive)	Amenințări – A. (externe, negative)
Puncte tari – P.T. (interne, pozitive)	Strategie bazată pe punctele tari (P.T.) și pe oportunități (O.) ➤ urmărește cum pot fi utilizate punctele tari pentru maximizarea oportunităților identificate	Strategie bazată pe punctele tari (P.T.) și pe amenințări (A.) ➤ arată cum pot fi folosite punctele tari pentru a minimiza amenințările identificate
	Cum pot fi utilizate: - Personalul didactic universitar cu competențe certificate și abilități de învățare; - Cultura organizațională orientată spre metode moderne de învățare și predare; - Cadrul instituțional dinamic, orientat spre performanță academică; - Preocupările la nivel managerial pentru inovare; - Mobilitatea și parteneriatele cu mediul academic și de afaceri, la nivel european și național; - Experiența în implementarea altor proiecte cu finanțare europeană; - Experiența acumulată prin proiecte ce vizează activitatea practică și evenimente/workshopuri/dezbateri pe tema	Cum pot fi utilizate: - Personalul didactic universitar cu competențe certificate și abilități de învățare; - Cultura organizațională orientată spre metode moderne de învățare și predare; - Cadrul instituțional dinamic, orientat spre performanță academică; - Preocupările la nivel managerial pentru inovare; - Mobilitatea și parteneriatele cu mediul academic și de afaceri, la nivel european și național; - Experiența în implementarea altor proiecte cu finanțare europeană; - Experiența acumulată prin proiecte ce vizează activitatea practică și evenimente/workshopuri/dezbateri pe tema



	antreprenoriatului în context regional; - Existența unei comunități centrate pe bune practici în domeniul educației (network bazat pe parteneriate strategice cu mediul de afaceri). Pentru a maximiza: - Posibilitatea accesării fondurilor europene pentru finanțarea proiectelor orientate către îmbunătățirea pregătirii profesionale a cadrelor didactice; - Interesul cadrelor didactice pentru perfecționarea continuă, pe tot parcursul vieții; - Cadrul politic și legislativ favorabil pentru încurajarea perfecționării capitalului uman și activităților legate de antreprenoriat, la nivelul Uniunii Europene și la nivel național; - Mediul regional de afaceri deschis pentru profesionalizare.	antreprenoriatului în context regional; - Existența unei comunități centrate pe bune practici în domeniul educației (network bazat pe parteneriate strategice cu mediul de afaceri). Pentru a minimiza, evita sau înlătura: - Interesul scăzut al tinerilor pentru cariera academică; - Absența unor analize și prognoze privind dezvoltarea economică pe termen mediu și lung, la nivel local și regional; - Criterii de departajare, condiții de promovare și legislative descurajante pentru personalul didactic; - Fonduri insuficiente, reduse pentru finanțarea programelor de perfecționare a cadrelor didactice la nivel național; - Cadrul legislativ nefavorabil și grad ridicat de birocrație aferent programelor de perfecționare universitare.
	Strategie bazată pe punctele slabe (P.S.) și pe oportunități (O.) ➤ urmărește ce acțiuni pot fi întreprinse pentru a minimiza punctele slabe, folosind oportunitățile identificate	Strategie bazată pe punctele slabe (P.S.) și pe amenințări (A.) ➤ urmărește cum pot fi minimizate punctele slabe pentru a evita sau înlătura amenințările identificate
Puncte slabe – P.S. (interne, negative)	Ce acțiuni pot fi întreprinse pentru a minimiza: - Insuficiența resurselor materiale (hardware/ software/ mijloace multi-media); - Supraîncărcarea cadrelor didactice universitare cu ore de predare și activități administrative; - Sincopile privind eficacitatea și transferul de experiență la nivelul cadrelor didactice din	Cum pot fi minimizate: - Insuficiența resurselor materiale (hardware/ software/ mijloace multi-media); - Supraîncărcarea cadrelor didactice universitare cu ore de predare și activități administrative; - Sincopile privind eficacitatea și transferul de experiență la nivelul cadrelor didactice din punct de vedere generational;

	punct de vedere generațional; • Inexistența la nivel instituțional a planificării și a programelor de perfecționare pentru cadrele didactice. Bazându-ne pe: • Existența unor direcții strategice de dezvoltare a antreprenoriatului în cadrul Uniunii Europene (UE); • Posibilitatea accesării fondurilor europene pentru finanțarea proiectelor orientate către îmbunătățirea pregătirii profesionale a cadrelor didactice; • Interesul cadrelor didactice pentru perfecționarea continuă, pe tot parcursul vieții; • Cadrul politic și legislativ favorabil pentru încurajarea perfecționării capitalului uman și activităților legate de antreprenoriat, la nivelul Uniunii Europene și la nivel național; • Mediul regional de afaceri deschis pentru profesionalizare.	• Inexistența la nivel instituțional a planificării și a programelor de perfecționare pentru cadrele didactice. Pentru a evita sau înlătura: • Interesul scăzut al tinerilor pentru cariera academică; • Absența unor analize și prognoze privind dezvoltarea economică pe termen mediu și lung, la nivel local și regional; • Criterii de departajare, condiții de promovare și legislative descurajante pentru personalul didactic; • Foduri insuficiente, reduse pentru finanțarea programelor de perfecționare a cadrelor didactice la nivel național; • Cadrul legislativ nefavorabil și grad ridicat de birocrație aferent programelor de perfecționare universitare.
--	---	---

2.4. Focus - grupul ca tehnică de identificare a atitudinii cadrelor didactice pentru perfecționarea profesională

2.4.1. Considerații generale privind metoda Focus-grup

Focus-grup-ul este o metodă de cercetare calitativă care se bazează pe colectarea de informații referitoare la motivațiile, părerile, percepțiile și comportamentele unui grup de persoane intervievate, cu privire la o temă dată. Focus-grupul se desfășoară sub forma unei discuții, cu durata de 1-2 ore, cu un grup format din 6-10 persoane.

Aceasta metodă poate fi folosită în diverse scopuri, precum:

- identificarea percepțiilor asupra unui produs, organizație, serviciu, concept etc.;

- identificarea caracteristicilor și profilului unui grup-țintă etc.;
- identificarea caracteristicilor unor produse, mărci;
- identificarea atitudinilor față de o idee, un subiect etc.;
- identificarea setului de valori și aspirații ale unui segment țintă;
- identificarea mecanismelor destinate luării unor decizii;
- schițarea unei strategii de dezvoltare, de marketing etc.;
- stabilirea punctelor tari și slabe ale unui concept, program, produs/marca etc.

În general, utilizarea metodei de tip focus-grup este o etapă preliminară a cercetării, deoarece prin identificarea unor caracteristici referitoare la categoriile de interes facilitează decizia de a urma o direcție sau alta de studiu.

2.4.2. Ghid de interviu pentru Focus-grup

Permiseunea

După întâmpinarea participanților sosiți în urma invitației lansate cu câteva zile înainte (în care au fost precizate: tema, locul, data și ora) și după semnarea listei de prezență:

1. Se va cere permisiunea de înregistrare scrisă sau audio a discuțiilor;
2. Moderatorul explică participanților pe scurt, motivul și tema focus-grupului;
3. Moderatorul explică pe scurt ce înseamnă această tehnică și care sunt regulile care trebuie respectate de către fiecare participant:
 - a. Participanții trebuie să răspundă problematicei propuse spre discuție;
 - b. Orice are legătură cu tema poate fi spus; nu există nicio restricție, nu trebuie să existe nicio reținere;
 - c. Nimeni nu are voie să acapareze discuția;
 - d. Fiecare participant trebuie să se rezume la maxim 10-15 minute pentru fiecare răspuns;
 - e. Trebuie evitate situațiile de a vorbi în același timp cu alții sau de întrerupere a celui care vorbește;
 - f. Participanții pot face completări atunci când moderatorul le oferă ocazia;

g. Fiecare participant va emite opinii, în funcție de cunoștințele și experiența proprie, fără rețineri;

h. Nimeni nu judecă ceea ce spune alt participant, fiecare are dreptul la opinie și aceasta trebuie respectată.

4. Fiecare participant va primi lista cu ideile care vor fi supuse discuției; participanții vor avea câteva minute la dispoziție pentru a se familiariza cu subiectul.

Sesiunea

5. Comunicarea trebuie să fie multidirecțională (participanții trebuie stimulați/încurajați să comunice unii cu alții):

a. Înainte de a intra în subiectul temă propus spre dezbateră, moderatorul va întreba: „Are cineva vreo întrebare înainte de a începe?”;

b. Pentru a evita momentele de început, timiditatea etc. moderatorul (pentru a „sparge gheața”) poate invita direct „la cuvânt” pe un anumit participant.

6. Moderatorul trebuie să asigure controlul focalizării pe temă a fiecărei intervenții (să-i aducă la temă pe aceia care se îndepărtează de ea);

7. Dacă este cazul, moderatorul trebuie să verifice consistența celor relatate de fiecare vorbitor: să ceară detalieri, clarificări;

8. Moderatorul are grijă ca intervențiile participanților să fie echilibrate în fiecare secvență a discuției:

a. Cei care vorbesc prea mult să fie temperați, folosind cuvintele: „Ceea ce spuneți ne ajută foarte mult, dar trebuie să vă întrerup, ca să aibă toată lumea timp să vorbească”;

b. Cei care sunt timizi trebuie încurajați, invitându-i să vorbească: „Fiecare poate să gândească sau să se manifeste, să vadă în diferite moduri lucrurile. Dumneavoastră ce spuneți?”;

c. Aspectul concurențial al comunicării trebuie temperat, ascultarea celuilalt trebuie încurajată (spunând eventual: „Împărtășește ceva acest punct de vedere?”), precum și raportarea la celelalte opinii;

d. Moderatorul încurajează comunicarea directă între participanți, urmărește totodată aspectele nonverbale ale interacțiunii, pentru a evalua corect dinamica grupului și a interveni la momentele oportune;



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

9. La încheierea dezbaterii unei idei (conform listei propuse inițial), moderatorul întreabă dacă sunt completări, observații sau întrebări; în funcție de situație se trece mai departe la o altă idee.

Încheierea sesiunii

În încheierea sesiunii focus grupului moderatorul rezumă esențialul celor reținute din discuție. La acest rezumat se consultă cu participanții dacă au fost reținute corect cele spuse. Se recomandă utilizarea expresiilor: *"Aș dori să fac un rezumat, ca să mă asigur că am reținut esențialul și am înțeles bine. Unii dintre dumneavoastră au afirmat... Alții... Iar alții... Am uitat ceva? Am deformat ceva?"*. Se poate solicita unuia dintre participanți să rezume ceea ce s-a discutat.

Moderatorul trebuie să solicite feed-back, să consulte participanții dacă mai au ceva de completat.

Ca ultimă etapă, moderatorul anunță finalul activității și mulțumește celor prezenți pentru participare. Apoi, îi poate invita să mai rămână în sală, 10-15 minute, pentru a schimba opinii și a împărtăși idei între ei.

2.4.3. Concluzii ale activităților Focus-grup

Analizând discuțiile realizate în cadrul activităților de Focus-grup, organizate în cadrul universităților partenere (Universitatea Valahia din Târgoviște și Universitatea din Oradea), am sintetizat principalele concluzii referitoare la tema propusă: *"Elaborarea unei strategii inovative pentru desfășurarea unor activități de perfecționare profesională specializată a cadrelor didactice universitare"*, delimitate pe cele cinci idei de bază, prezentate în cele ce urmează.

Necesitatea elaborării unei strategii cu elemente inovative pentru activități de perfecționare profesională specializată, în contextul educațional actual

Ținând cont de tendințele și orientările de la nivel european, național, local și instituțional, s-a conturat idea că misiunea de educație și cercetare la nivelul învățământului universitar este întregită de activitățile de antreprenoriat și inovare pentru dezvoltarea economică și socială a comunităților regionale.

Universitățile pot contribui, în aria lor de acțiune, la conturarea unei societăți bazate pe cunoaștere. Rezultatele din educație și cercetare vor genera idei, soluții, dar și o serie de produse



asimilate de societate, fapt care vine să confirme o dată în plus rolul important al universităților în acest demers care vizează cu prioritate:

- Creșterea competitivității regionale, prin promovarea inovării și specializării inteligente;
- Îmbunătățirea accesibilității și mobilității într-o regiune conectată intern și internațional.

Nevoia de perfecționare continuă se conturează în realitatea globalizată și digitalizată. Pentru a se adapta la această realitate, cadrele didactice trebuie să dețină competențe transversale și pregătire practică adaptată la cerințele pieței muncii.

Strategia cu elemente inovative pentru activități de perfecționare profesională specializată, în contextul educațional actual trebuie să conțină referințe la modele funcționale în context global, ținând cont însă și de contextul cultural local.

În concluzie, majoritatea celor prezenți la discuții au susținut necesitatea elaborării unei strategii care poate contribui într-o măsură considerabilă la creșterea calității procesului didactic la nivel universitar, cu aplicabilitate reală în domeniul antreprenoriatului.

Viziunea și obiectivele prioritare ale strategiei pentru desfășurarea unor activități de perfecționare profesională specializată

Find vorba despre perfecționarea profesională a cadrelor didactice, această activitate se referă la îmbunătățirea capacității existente prin acumularea de cunoștințe profesionale suplimentare, actualizarea cunoștințelor și deprinderilor, dobândirea de cunoștințe avansate, de metode și procedee moderne precum și de competențe transversale.

Strategia va trebui să ofere cadrul educațional optim pentru asigurarea perfecționării profesionale a personalului didactic din învățământul terțiar universitar, în scopul dobândirii de competențe didactice centrate pe demersuri antreprenoriale cu conținut educațional inovator și resurse de învățare moderne și flexibile.

Stevenson și Jarillo⁶ au dat o definiție antreprenoriatului care a revoluționat modul de abordare al acesteia. Conform acestei definiții, antreprenoriatul înseamnă „exploatarea unei oportunități, indiferent de resursele controlate”. Așadar din această perspectivă antreprenoriatul este un proces care poate fi întâlnit în toate tipurile de organizații, de la activități pe cont propriu și mici întreprinderi înființate pentru satisfacerea nevoilor de trai ale unor grupuri defavorizate,

⁶ Stevenson, Howard & Jarillo Carlos (1990), *A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management*, Strategic Management Journal, Vol. 11, Special Issue: Corporate Entrepreneurship, pp. 17-27



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

la organizații mari (intraprenariat), la cele mijlocii și mici, orientate spre profit sau nu (antreprenariat social).

Dacă unele studii indică faptul că 40-50% dintre americanii care au intrat la facultate în 2016 vor deveni la un moment dat antreprenori, lucrând pe cont propriu, în România studiile arată că numai doi din zece tineri cu vârsta cuprinsă între 18 și 24 de ani își propun să devină antreprenori⁷. Plecând de la definiția revoluționară de mai sus și de la realitățile vieții, tot mai mulți dintre cei care sunt implicați în cercetare, educație sau economia reală încurajează înlocuirea mentalității de angajat, care "așteaptă continuu direcții și sfaturi de la șefi" cu o atitudine antreprenorială, caracterizată de autonomie, prin inițiativă, responsabilitate și spirit inovator, atenție la ce se întâmplă în jur pentru observarea și exploatarea de oportunități.

Obiectivele prioritare vizate prin strategia propusă ar putea fi: crearea cadrului conceptual și formal pentru asigurarea perfecționării profesionale a personalului didactic din învățământul terțiar universitar; asigurarea participării cadrelor didactice (prin respectarea principiului egalității de șanse) la cel puțin un program postuniversitar de dezvoltare a competențelor didactice centrate pe demersul antreprenorial, cu un conținut educațional inovator și resurse de învățare moderne și flexibile; asigurarea recunoașterii competențelor dobândite ca urmare a parcurgerii și absolvirii programelor de perfecționare profesională, prin certificarea dată de instituțiile abilitate.

Pilonii strategiei inovative de derulare a unor activități de perfecționare profesională specializată

Strategia care va fi elaborată poate avea ca piloni, elemente cheie sau repere, următoarele:

- Identificarea premiselor planificării și derulării unor programe de perfecționare profesională adresate cadrelor didactice din învățământul terțiar universitar;
- Identificarea aspectelor formale, legale cu privire la planificarea, autorizarea, organizarea, derularea și evaluarea programelor de perfecționare profesională;
- Prezentarea și selectarea metodelor, tehnicilor și strategiilor utilizate în planificarea și derularea programelor de perfecționare profesională a cadrelor didactice;

⁷ Rașca, L. (2018), *Dat sau rezultat? Aptitudini și comportamente antreprenoriale*, Cariere, nr. 6



UNIVERSITATEA
DIN BUCUREȘTI





- Stabilirea competențelor transversale și profesionale/specifice ce vor putea fi dobândite de cadrele didactice prin participarea la programe de perfecționare profesională în domeniul antreprenoriatului.

Corelarea strategiei inovative de derulare a unor activități de perfecționare profesională specializată cu alte strategii relevante la nivel național și european

Contextul european și național oferă o sinteză a indicatorilor relevanți pentru învățământul terțiar superior, indicatori asumați de România pentru următorul ciclu de programare european.

Elemente ale analizei realizate la nivel european, național și regional vor fi luate în considerare pentru a permite ca setul de obiective și activități planificate să constituie o contribuție la realizarea indicatorilor de progres asumați la nivel național.

La nivel european, reperul cel mai important este dat de Strategia Europa 2020. La nivel național, strategiile relevante sunt: Strategia Națională pentru Învățământ Terțiar 2015-2020; Strategia Educației și Formării Profesionale din România în perioada 2016-2020; Strategia privind reducerea părăsirii timpurii a școlii; Strategia națională pentru competitivitate 2015-2020; Strategia Națională de Învățare Pe Tot Parcursul Vieții 2015-2020; Strategia pentru modernizarea infrastructurii educaționale 2017-2023; Strategia Națională pentru Dezvoltare Durabilă a României 2030; Strategia Națională de cercetare, dezvoltare și inovare 2014-2020; Strategia Națională pentru Competitivitate 2014-2020; Strategia României de incluziune a cetățenilor români aparținând minorității rome pentru perioada 2014 – 2020; Strategia națională privind incluziunea socială și reducerea sărăciei 2015-2020.

Posibilitățile de implementare și monitorizare a unei strategii inovative de derulare a unor activități de perfecționare profesională specializată

Subliniem că s-a formulat ideea conform căreia prin identificarea unor indicatori specifici, care sunt indicatori didactici și nu ai activităților științifice, se poate monitoriza implementarea și impactul acestei strategii.

Implementarea și monitorizarea strategiei vor reprezenta acțiuni absolut necesare care vor fi duse la îndeplinire prin colaborarea tuturor experților implicați în Proiectul POCU/379/6/21/125160, alături de cadrele didactice din cadrul Departamentului pentru Pregătirea Personalului Didactic (DPPD) al UVT și sub coordonarea echipei de management.



UNIVERSITATEA
DIN BUCUREȘTI



După finalizarea proiectului, experții care au dobândit experiență și cadrele didactice participante la programele postuniversitare de perfecționare profesională specializată vor veghea la continuarea demersului antreprenorial propus prin proiect și vor dezvolta strategia propusă, prin adaptarea continuă a acesteia la cerințele educaționale și ale pieței muncii.

Bibliografie Secțiunea 2

1. Băcanu, B., "Strategia organizației în abordări practice", Ed. Infomarket, Brașov, 1999;
2. Comisia Europeană/ Comunicarea Comisiei Europene, Bruxelles, 3.3.2010 COM(2010) 2020 final: EUROPA 2020 - O strategie pentru creștere inteligentă, ecologică și favorabilă incluziunii;
3. Comisia Europeană/EACEA/Eurydice, 2014, Modernizarea Învățământului Superior în Europa: Acces, Retenție și Angajabilitate 2014, Raport Eurydice, Luxemburg, Oficiul pentru publicații al Uniunii Europene, disponibil online la adresa: <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/59560dcc-a3c3-11e5-b528-01aa75ed71a1/language-ro/format-PDF>;
4. Comisia Europeană/Eurostat/Indicatori Europa 2020, disponibil online la adresa: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/europe-2020-indicators/europe-2020-strategy/headline-indicators-scoreboard>;
5. Comisia Europeană/Obiectivele Europa 2020: statistici și indicatori pentru România, disponibil online la adresa: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/european-semester-your-country/romania/europe-2020-targets-statistics-and-indicators-romania_en#tertiary-education-attainment;
6. Comisia Europeană/EACEA National Policies Platform/Eurydice, disponibil online la adresa: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/continuing-professional-development-academic-staff-working-higher-education-58_ro;
7. Consolidarea spiritului și a competențelor antreprenoriale în UE; http://publications.europa.eu/resource/cellar/0b119b3e-e072-42e3-b3c5-a2746d386933.0005.02/DOC_1;



8. Education and Training Monitor, Country Analysis - 2018 (Romania p.240-248)
<https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/document-library-docs/volume-2-2018-education-and-training-monitor-country-analysis.pdf>;
9. EUROSTAT Regional Yearly book 2018 edition,
<https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/9210140/KS-HA-18-001-EN-N.pdf>;
10. EASI – EU Programme for Employment and Social Innovation: Briefing For Members
http://www.eurodiaconia.org/wordpress/wp-content/uploads/2015/12/Briefing_for_members_-_EASI_-_EU_PROGRAMME_FOR_EMPLOYMENT_AND_SOCIAL_INNOVATION_04-2014.pdf;
11. Educația antreprenorială în Europa; http://europedirect.cdimm.org/wp-content/uploads/2016/03/EC0216111RON_002.pdf;
12. Guvernul României/ Hotărârea nr. 417/2015 pentru aprobarea Strategiei privind reducerea părăsirii timpurii a școlii, Monitorul Oficial nr. 439 din 19.06.2015;
13. Guvernul României/ Hotărârea nr. 418/2015 privind aprobarea Strategiei naționale de învățare pe tot parcursul vieții 2015-2020, Monitorul Oficial nr. 448 din 23.06.2015;
14. Guvernul României/ Hotărârea nr. 565/2015 privind aprobarea Strategiei naționale pentru învățământ terțiar 2015-2020, Monitorul Oficial nr. 561 din 28.07.2015;
15. Guvernul României/ Hotărârea nr. 317/2016 privind aprobarea Strategiei educației și formării profesionale din România pentru perioada 2016- 2020, Monitorul Oficial nr. 347 din 6.05.2016;
16. Inovare și educație, https://ec.europa.eu/education/policies/innovation-in-education/the-european-institute-of-innovation-and-technology-eit_ro;
17. Jurnalul Oficial al UE/ Recomandarea (UE) 2015/1184 a Consiliului (din 14 iulie 2015) privind *Orientările generale pentru politicile economice ale statelor membre și ale Uniunii Europene*;
18. Jurnalul Oficial al UE/ Decizia (UE) 2018/1215 a Consiliului din 16 iulie 2018 privind orientările pentru politicile de ocupare a forței de muncă ale statelor membre;
19. Ministerul Educației Naționale/ Strategii condiționalități ex-ante,
<https://www.edu.ro/strategii-condi%C8%9Bionalit%C4%83%C8%9Bi-ex-ante>;
20. National Initiatives in Learning and Teaching in Europe.pdf Strategy-for-Higher-Education-2030,





Instrumente Structurale
2014-2020

- <https://eua.eu/downloads/publications/national%20initiatives%20in%20learning%20and%20teaching%20in%20europe.pdf>;
21. Planul de dezvoltare a regiunii Nord-Vest 2014-2020; disponibil la: http://www.adrnord-vest.ro/Document_Files/Noutati-POR/00001576/vdo0e_PDR%20Transilvania%20Nord%202014-2020%20decembrie%202013.pdf;
 22. Plan strategic de dezvoltare al Universitatii din Oradea pentru perioada 2014-2020; http://stiinte.uoradea.ro/sites/default/files/RAE_FM/anexa%20II.3%20planuri%20strategice/Plan%20strategic%20universitate%202014%202020.pdf;
 23. Planul Regional de Acțiune pentru Învățământ - Regiunea Nord-Vest (PRAI- NV) 2016-2025; <http://infraed.ro/wp-content/uploads/2018/10/PRAI-NV.pdf>;
 24. Parlamentul European/ Rezoluția Parlamentului European din 23 iunie 2016 referitoare la măsurile întreprinse ca urmare a cadrului strategic pentru cooperarea europeană în domeniul educației și formării profesionale (ET 2020), disponibil online la adresa: http://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-8-2016-0291_RO.html;
 25. Porter, M., Rivkin, J., *What is Strategy?*, Harvard Business Review, 1996;
 26. Rașca, L., *Dat sau rezultat? Aptitudini și comportamente antreprenoriale*, Cariere, Jurnal de leadership, nr. 6, 2018;
 27. Stevenson, Howard & Jarillo Carlos, *A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management*, Strategic Management Journal, Vol. 11, Special Issue: Corporate Entrepreneurship, 1990, disponibil la: https://www.immagi.com/eLibrary/ARCHIVES/GENERAL/JOURNALS/unreadable_Journal%20Strategic%20Management%20486667.pdf;
 28. Strategy Europe 2020, disponibil online la adresa: <https://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN.pdf>;
 29. Strategia Națională Pentru Învățământ Terțiar 2015 – 2020, https://www.edu.ro/sites/default/files/fisiere%20articole/Strategie_inv_tertiar_2015_2020.pdf;
 30. Strategia pentru dezvoltare durabilă al județului Bihor, 2014-2020, <https://www.cjbihor.ro/pdf/Strategia%20pentru%20dezvoltarea%20durabila%20a%20judetului%20Bihor%202014-2020.pdf>;





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

31. Strategia integrată de dezvoltare urbană a municipiului Oradea (2017-2023)
http://www.oradea.ro/fisiere/module_fisiere/26163/SIDU%20Oradea.pdf;
32. Strategia Națională de Cercetare, Dezvoltare și Inovare 2014-2020;
https://www.edu.ro/sites/default/files/_fi%C8%99iere/Minister/2016/strategii/strategia-cdi-2020_-proiect-hg.pdf;
33. Strategia Națională pentru Dezvoltare Durabilă a României Orizonturi 2013-2020-2030;
http://www.mmediu.ro/beta/wp-content/uploads/2012/06/2012-06-12_dezvoltare_durabila_snddfinalromana2008.pdf;
34. Strategia educației și formării profesionale din România, disponibil la:
https://www.edu.ro/sites/default/files/_fi%C8%99iere/Minister/2016/strategii/Strategia_VE_T%2027%2004%202016.pdf.



UNIVERSITATEA VALAHIA TÂRGOVIȘTE

1992



UNIVERSITATEA
DIN BUCUREȘTI

—VIRTUTIS ET PATIENTIA—



-38-

Secțiunea 3 – Strategia inovativă de derulare a unor activități de perfecționare profesională specializată

3.1. Viziunea și obiectivele prioritare ale strategiei

Pentru a înțelege conceptul de viziune a unei strategii, vom porni de la două definiții fundamentale ale strategiei regăsite în literatura de specialitate.

Prima definiție a strategiei aparține Prof. Michael Porter și Prof. Jan Rivkin, de la Harvard Business School⁸: *”Strategia este un set integrat de opțiuni care poziționează organizația, într-un anumit domeniu, pentru a obține rezultate superioare pe termen lung.”*

A doua definiție a strategiei este dată de Prof. Richard Rumelt, de la UCLA Anderson School of Management⁹: *”Strategia este un set coerent de politici și acțiuni proiectate pentru a depăși cele mai importante provocări cu care se confruntă organizația.”*

Plecând de la aceste definiții, deducem faptul că viziunea unei strategii poate reprezenta o stare favorabilă/ideală proiectată în viitor, care presupune transpunerea în practică a politicilor și acțiunilor delimitate în cadrul strategiei, cu scopul de a obține cele mai bune rezultate pe termen lung.

Strategia elaborată în cadrul Proiectului cu titlul ”VIITOR-ANTREPRENOR - creșterea participării studenților din categorii vulnerabile la programe de studii de licență prin cadre inovative antreprenoriale”, **are ca viziune** (desprinsă din primul obiectiv specific stabilit prin proiect - OS1): asigurarea stării favorabile/ideale a perfecționării profesionale a personalului didactic din învățământul terțiar universitar, prin participarea la programe postuniversitare de dezvoltare a competențelor didactice centrate pe demersuri academice și antreprenoriale suplimentare cu un conținut educațional inovator și resurse de învățare moderne și flexibile.

Această perfecționare profesională va fi menită să ajute la transformarea obiectivelor educației antreprenoriale în “produse” reale și “palpabile”.

⁸ Michael Porter, Jan Rivkin, *What is Strategy?*, Harvard Business Review, 1996

⁹ Richard Rumelt, *Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*, Crown Publishing Group, New York, 2011



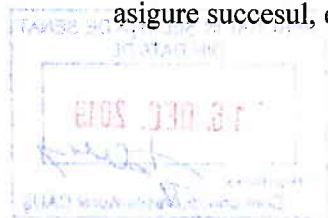


Strategia va viza dobândirea spiritului antreprenorial, începându-se cu abilități și competențe generale și adăugându-se apoi concepte mai specifice de pregătire în vederea inițierii și dezvoltării unei afaceri. Strategia implică dezvoltarea și autorizarea a două programe postuniversitare de perfecționare profesională (de dezvoltare și îmbunătățire de competențe didactice transversale) ce vor include printre altele: planificarea și derularea de programe de schimb de experiență, identificarea și diseminarea de bune practici, elaborarea criteriilor de evaluare a calității și a rapoartelor de evaluare a progreselor înregistrate de către cadrele didactice participante. Se va avea în vedere proiectarea de module antreprenoriale centrate pe cursant, flexibile din punct de vedere al programului și conținutului. Competențele dobândite de către cadrele didactice din învățământul terțiar universitar, prin participarea la cel puțin un program universitar de perfecționare profesională, vor fi valorificate prin elaborarea și derularea a trei cursuri complementare orientate către creșterea angajabilității studenților (în special a celor din categorii defavorizate) din cadrul programelor de licență.

Obiectivele prioritare ale strategiei sunt considerate prin prisma direcțiilor de acțiune stabilite, astfel:

1. Crearea cadrului conceptual și formal pentru asigurarea perfecționării profesionale a personalului didactic din învățământul terțiar universitar;
2. Asigurarea participării cadrelor didactice (prin respectarea principiului egalității de șanse) la cel puțin un program postuniversitar de dezvoltare a competențelor didactice centrate pe demersul antreprenorial, cu un conținut educațional inovator și resurse de învățare moderne și flexibile;
3. Asigurarea recunoașterii competențelor dobândite ca urmare a parcurgerii și absolvirii programelor de perfecționare profesională, prin certificarea dată de instituțiile abilitate (eliberarea Certificatelor de competență).

Formularea viziunii strategiei trebuie să se bazeze pe o serie de elemente care să îi asigure succesul, elemente considerate drept piloni ai strategiei.



3.2. Pilonii strategiei inovative de derulare a unor activități de perfecționare profesională specializată

Pornind de la viziunea și obiectivele prioritare enunțate anterior, pilonii care vor asigura succesul strategiei inovative de derulare a activităților de perfecționare profesională specializată pentru cadrele didactice din învățământul terțiar universitar sunt:

A) Identificarea premiselor planificării și derulării unor programe de perfecționare profesională adresate cadrelor didactice din învățământul terțiar universitar;

B) Prezentarea și selectarea metodelor, tehnicilor și strategiilor de lucru pentru planificarea și derularea programelor de perfecționare profesională a cadrelor didactice;

C) Stabilirea competențelor transversale și specifice ce vor putea fi dobândite de cadrele didactice prin participarea la programe de perfecționare profesională în domeniul antreprenoriatului;

D) Identificarea aspectelor formale, legale cu privire la planificarea, autorizarea, organizarea, derularea și evaluarea programelor de perfecționare profesională.

A) Identificarea premiselor planificării și derulării unor programe de perfecționare profesională adresate cadrele didactice din învățământul terțiar universitar

În vederea înțelegerii problematicii propuse în cadrul acestei strategii, vom identifica premisele care reprezintă ideile de bază sau punctele de plecare în planificarea și derularea programelor de perfecționare profesională adresate cadrele didactice din învățământul terțiar universitar.

Astfel, vom considera drept premise ale planificării și derulării unor programe de perfecționare profesională adresate cadrele didactice din învățământul terțiar universitar, următoarele:

- Programele de perfecționare profesională planificate și derulate la nivelul universităților vor contribui la îmbunătățirea calității, eficienței și eficacității învățământului terțiar;
- Programele de perfecționare profesională planificate și derulate la nivelul universităților vor asigura dobândirea de către cadrele didactice participante a competențelor de elaborare a unor programe și cursuri complementare sau opționale adresate studenților;
- Programele de perfecționare profesională planificate și derulate la nivelul universităților, centrate pe demersul antreprenorial, vor asigura competențe de dezvoltare și pilotare a unor cursuri complementare inovative antreprenoriale adresate studenților;

- Programele de perfecționare profesională planificate și derulate la nivelul universităților, vor asigura competențe de dezvoltare și pilotare a unor cursuri complementare adresate studenților cu conținuturi adaptate la cerințele pieței forței de muncă;
- Programele de perfecționare profesională adresate cadrelor didactice planificate și derulate la nivelul universităților vor avea un impact considerabil asupra respectării principiilor dezvoltării durabile;
- Programele de perfecționare profesională planificate și derulate la nivelul universităților vor contribui la dezvoltarea de parteneriate corelate cu nevoile pieței muncii din sectoarele economice/domeniile identificate prin SNC și SNCDI;
- Programele de perfecționare profesională planificate și derulate la nivelul universităților, centrate pe un demers educațional inovator și pe resurse de învățare moderne și flexibile vor fi considerate ca atractive și implicit vor fi solicitate de cadrele didactice, chiar după finalizarea proiectului de sprijin.

B) Prezentarea și selectarea metodelor, tehnicilor și strategiilor de lucru pentru planificarea și derularea programelor de perfecționare profesională a cadrelor didactice

Sintetic, demersul în plan educațional al programelor de perfecționare profesională poate fi asemănător celui prezentat în cadrul unei strategii de învățare academică independentă de către Prof.univ.dr. Ioan Neacșu (Universitatea din București)¹⁰, vizând:

- pregătirea, planificarea și organizarea personalizată a programelor de perfecționare profesională, pornind de la un plan coerent, comprehensiv și integrat de scopuri și mijloace orientate spre asigurarea calității acestuia;
- proiectarea articulată a tehnicilor de abordare a conținutului de studiat, pornind de la un model decizional care dispune de unitate, coerență și consistență internă;
- activarea modurilor de identificare și procesare a experienței anterioare, având ca finalitate valorificarea și transferul acesteia în noile contexte de perfecționare academică;
- aplicarea schemelor cadru de sistematizare a elaborărilor, utilizărilor și a transferului noilor structuri de cunoaștere (cunoștințe, abilități, competențe, atitudini) în contexte formale și/sau nonformale.

¹⁰ Neacșu I., *Învățarea academică independentă*, Editura Universității din București, 2006

Metodele și tehnicile de formare pot contribui simultan sau succesiv la realizarea mai multor obiective de instruire/formare/perfecționare. Cu toate acestea, se consideră în literatura de specialitate că fiecare metodă sau tehnică are o funcție specifică prin care se impune în fața altor metode/tehnici.

Funcțiile generale ale metodelor și tehnicilor de formare sunt considerate următoarele:

- funcții ce țin de conținut: funcții cognitive; funcții formativ-educative;
- funcții afective și stimulatorii: funcții motivationale (de motivare a învățării);
- funcții de organizare: funcții instrumentale (operationale); funcții normative (procedurale).

Din punct de vedere al clasificării metodelor și tehnicilor de formare, aceasta poate fi realizată în funcție de mai multe criterii. În tabelul 3.1 este prezentată o sinteză a tipologiei metodelor și tehnicilor de formare, în funcție de principalele criterii de clasificare.

Tabelul 3.1 - Clasificarea metodelor/tehnicilor de formare

Nr.crt.	Criteriul de clasificare	Tipologia metodelor
1.	Din punct de vedere istoric	- metode tradiționale: expunerea, conversația, exercițiul etc; - metode moderne: algoritmizarea, problematizarea, brainstorming-ul, instruirea programată.
2.	Din punct de vedere al extinderii sferei de aplicabilitate	- metode generale: expunerea, prelegerea, conversația, cursul magistral etc; - metode particulare: exercițiul moral sau exemplul.
3.	Din punct de vedere al sursei principale care generează învățarea	- metode de comunicare orală (metode expozitive - afirmative; metode interogative - conversative, dialogate; - metode de comunicare scrisă (bazate pe limbaj scris); - metode de comunicare oral-vizuală (bazate pe limbaj oral-vizual); - metode de comunicare interioară (bazate pe limbajul intern); - metode de explorare organizată a realității (obiectiv -

		intuitive); - metode bazate pe acțiunea practică (operaționale): metode de învățare prin acțiune efectivă (reală); metode de simulare (de învățare prin acțiune fictivă simulată); - metode de învățare/instruire asistată de calculator.
4.	Din punct de vedere al angajării/implicării cursanților la curs	- metode expositive (centrate pe memoria reproductivă și pe ascultarea pasivă); - metode active (care implică activitatea de explorare personală a realității).
5.	Din punct de vedere al funcției didactice principale	- metode cu funcția principală de predare și comunicare; - metode cu funcția principală de fixare și consolidare; - metode cu funcția principală de verificare și apreciere a rezultatelor muncii.
6.	Din punct de vedere al strategiei cognitive	- metode algoritmice (bazate pe secvențe operaționale, prestabilite, construite); - metode euristice (bazate pe descoperirea proprie și rezolvarea de probleme).
7.	Din punct de vedere al structurării/organizării	- metode individuale, pentru fiecare cursant; - metode de predare-învățare în grup: pe grupe omogene; pe grupe eterogene; - metode frontale (cu întregul grup de cursanți); - metode combinate (prin alternări între variantele anterioare).
8.	Din punct de vedere al implicării în învățare	- metode bazate pe învățarea prin receptare: expunerea, demonstrația cu caracter expositiv; - metode bazate pe descoperirea dirijată: conversația euristică, studiul de caz; - metode bazate pe descoperirea propriu-zisă: exercitiul euristic, brainstorming-ul.

9.	Din punct de vedere al tipului schimbării produse la receptori (cursanți)	- metode heterostructurante (care presupun că transformarea se produce prin altul, ca în cazul expunerii, conversației, studiului de caz, problematizării etc.); - metode autostructurante (care presupun că individul se transformă prin sine, prin descoperire, exercitiu).
10.	Din punct de vedere al funcției didactice principale a metodelor interactive de grup (subclasificare după Oprea, C.L. ¹¹)	- Metode de predare-învățare interactivă în grup: metoda predării/învățării reciproce (Reciprocal teaching - Palinscar); metoda Jigsaw (Mozaicul); metoda citirii cuprinzătoare; metoda Cascada (Cascade); metoda învățării pe grupe mici - STAD (Student Teams Achievement Division); metoda turnirurilor între echipe - TGT (Teams/Games/Tournaments); metoda schimbării perechii (Share-Pair Circles); metoda piramidei. - Metode de fixare, sistematizare și verificare a cunoștințelor: harta cognitivă (Cognitive map) sau harta conceptuală (Conceptual map); matricele; lanțurile cognitive; tehnica scheletului de pește (Fishbone maps); diagrama cauzelor și a efectului; metoda pânzei de păianjăn (Spider map - Webs); Tehnica florii de nufăr (Lotus Blossom Technique); Metoda R.A.I.; metoda cartonașelor luminoase. - Metode de rezolvare de probleme prin stimularea creativității: brainstormingul; metoda exploziei stelare (Starbursting); metoda Pălăriilor gânditoare (Thinking hats – Edward de Bono); metoda Caruselul; metoda Multi-voting; metoda mesei rotunde; metoda interviului de grup; studiul de caz; incidentul critic; Phillips 6/6; tehnica 6/3/5; controversa creativă;

¹¹ Oprea, C.L., *Pedagogie. Alternative metodologice interactive*, Editura Universității, București, 2003

	tehnica acvariului (Fishbowl); tehnica focus grupului; tehnica celor patru colțuri (Four corners); metoda Frisco; sinectica; buzz-groups; metoda Delphi. - Metode de cercetare în grup: tema sau proiectul de cercetare în grup; experimentul pe echipe; portofoliul de grup.
---	---

Selectarea și descrierea principalelor metode cu caracter activ și interactiv

Metoda conversației euristice

Această metodă constă în formularea cu abilitate a unor întrebări, în alternanță cu răspunsuri de la participanți, destinate descoperirii conștiente și dirijate de noi cunoștințe.

Scopul demersului metodologic constă în:

- implicarea cursanților în cunoaștere și construirea conceptelor prin argumentarea răspunsurilor și sesizarea legăturilor cauzale dintre concepte;
- aprofundarea cunoștințelor, a problemelor derivate din tematica abordată și avansarea de noi explicații /soluții de rezolvare;
- formarea gândirii logice a cursanților astfel încât ei să poată sesiza esența problemei precum și logica internă a unei discipline;
- deprinderea cursanților de a rezolva singuri o problemă de învățare.

Procedura de aplicare a Conversației euristice (sau de descoperire) presupune schimburi verbale între parteneri, numite episoade. Fiecare episod este inițiat printr-o operație verbală, în general o întrebare cu rol diferit de la caz la caz.

Din punct de vedere al clasificării metodei conversației euristice, distingem mai multe variante, în funcție de cel puțin două criterii:

- în funcție de obiectivele instructive și de reproducere a informației, variantele metodei sunt: conversația catehetică (bazată pe memorare mecanică și reproducere fidelă a informației); conversația euristică (bazată pe învățare conștientă/logică); dezbateră.
- în funcție de criteriul funcției didactice pe care o poate îndeplini conversația, distingem variantele: conversația de comunicare; conversația de repetare și sistematizare; conversația de fixare și consolidare; conversația de verificare și apreciere; conversația introductivă; conversația finală.

- după criteriul organizării situației de învățare, conversația poate lua forma discuțiilor individuale sau a discuțiilor colective (dezbaterile).

În ceea ce privește condițiile unei conversații autentice, recomandările specialiștilor sunt:

- să ofere participanților libertate de inițiativă și de exprimare
- să solicite inteligența productivă, spontaneitatea și curiozitatea cursanților;
- să asigure participarea efectivă a cursanților la toate fazele elaborării cunoștințelor;
- să solicite operațiile mintale de bază (analiza, sinteza, comparația, generalizarea, abstractizarea etc.);
- să ofere cursanților posibilitatea de a efectua ei înșiși raționamente;
- să permită participanților să adreseze, la rândul lor, întrebări formatorului sau colegilor.

Problematizarea sau metoda rezolvării de probleme

Această metodă poate fi considerată o variantă modernizată a conversației euristice, urmând logica învățării prin descoperire. Scopul demersului metodologic este acela de a antrena întreaga personalitate a cursantului, prin captarea atenției și mobilizarea efortului acestuia. Din punct de vedere al aplicării practice, problematizarea presupune patru momente esențiale/fundamentale:

- enunțarea problemei;
- studierea aprofundată;
- căutarea soluțiilor posibile la problema enunțată;
- obținerea rezultatului final, implicit evaluarea acestuia.

Brainstorming-ul sau "asaltul de idei"

Brainstorming-ul (denumire care provine din engleză și care poate fi tradus drept "furtună în creier") este o metodă interactivă de discuție și creație în grup având ca obiectiv producerea de idei noi și găsirea celei mai bune soluții pentru o problemă de rezolvat, prin participarea membrilor grupului.

Scopul demersului metodologic constă în:

- dezvoltarea calităților imaginativ-creative;
- stimularea participării active și influențarea ideilor;
- dezvoltarea spontaneității, a încrederii în sine prin procesul evaluării amânate;
- dezvoltarea abilității de a lucra în echipă.



Din punct de vedere al procedurii de aplicare, durata optimă a unei sesiuni de brainstorming este de 20-45 minute. Profesorul are rolul de animator și moderator al grupului, el fiind cel care anunță condițiile de desfășurare a activității, desemnează un cursant cu rol de secretar pentru a consemna discret și exact ideile participanților, stabilește la sfârșitul acțiunii un grup de evaluare, compus din 2-3 membri. Aceștia vor prelucra ideile, le vor ierarhiza în funcție de valoarea lor, le vor prezenta profesorului, iar la sfârșitul activității vor face cunoscută ordinea sau top-ul rezultatelor.

Brainstorming-ul se poate organiza cu toata clasa sau doar cu un grup special selectat. După o perioada de “incubație” a ideilor, participanții se pot reîntâlni într-o sesiune ulterioară pentru valorificarea ideilor.

Studiul de caz

Studiul de caz este o metodă de explorare și cu acțiune directă ce constă în evidențierea unor situații tipice, reprezentative pentru o clasă de fenomene. Caracteristica principală a acestei metode o constituie faptul că permite celor care învață o confruntare cu un caz real, luat drept exemplu tipic pentru o stare de lucruri mult mai generală și care duce la înțelegerea și soluționarea problemei.

Din punct de vedere metodologic, studiul de caz apropie metoda de învățare de modelul real, al practicii, având mare valoare euristică și aplicativă.

Punerea în practică a metodei studiului de caz presupune parcurgerea următoarelor etape:

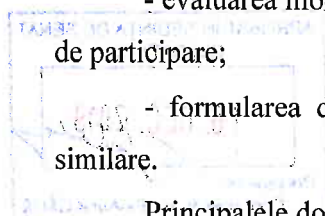
- prezentarea cazului și a cadrului general în care s-a produs;
- identificarea relevanței din perspectiva aplicabilității cazului;
- studiul individual al cazului propus;
- dezbaterile de grup a posibilităților de soluționare a cazului;
- formularea concluziilor pe baza unor decizii convergente și pe cât posibil unanime;
- evaluarea modalităților de soluționare și a grupului de participanți, analizându-se gradul de participare;

de participare;

- formularea de recomandări privind posibilitățile de transfer ale soluțiilor la cazuri similare.

Principalele două variante ale metodei studiului de caz sunt considerate:

- Metoda situației (Case - Study - Method);
- Studiul analitic al cazului (Incidence Method).



Simularea sau Jocul de rol

Metoda simulării sau a jocului de rol presupune realizarea de scenarii pe teme la alegere sau prestabilite, care ajută participanții să se exprime, să înțeleagă temele și conceptele supuse discuției, să asimileze treptat ceea ce în viața reală ar putea fi dificil de integrat.

Realizarea jocului de rol presupune empatie, inteligență, organizare creativă, maturitate, multă atenție, abilități în rezolvarea de probleme, capacitatea de a socializa și de a interacționa cu ceilalți, imaginație.

Scopul prioritar al demersului metodologic propus prin această metodă este acela de a forma repede și corect anumite convingeri, atitudini, comportamente.

Din punct de vedere al aplicării, jocul de rol presupune parcurgerea următoarelor etape:

- identificarea situației interumane ce urmează a fi simulată (se recomandă ca aceasta să fie relevantă);
- modelarea situației și proiectarea scenariului (în cadrul acestei etape sunt selectate aspectele esențiale care devin modele, transferate ulterior asupra cursanților drept roluri de „jucat”);
- alegerea partenerilor și instruirea lor; distribuirea rolurilor;
- învățarea individuală a rolului;
- interpretarea rolurilor (etapa simulării propriu-zise);
- dezbateră finală cu tot grupul; etapa interpretării rolului, cu posibilitatea reluării acelor secvențe în care nu s-au obținut comportamentele așteptate.

Din punct de vedere al diversității metodei, principalele tipuri de jocuri de rol sunt:

- jocul de reprezentare a structurilor;
- jocul de decizie;
- jocul de competiție;
- jocul de arbitraj

Pe lângă abordarea metodelor și tehnicilor care pot fi utilizate în cadrul programelor de perfecționare profesională, putem enunța câteva aspecte esențiale referitoare la strategiile de lucru. Acestea vor fi asimilate strategiilor de instruire sau de învățare.

Strategiile de instruire sunt elemente complexe ale realității didactice și pedagogice, ele clasificându-se după mai multe criterii¹²:

- după domeniul activităților instructionale predominante: cognitive, psihomotorii, afectiv-motivaționale, combinatorii;
- după logica gândirii: inductive, deductive, analogice, transductive, mixte;
- după gradul de structurare a sarcinilor de instruire: algoritmice, nealgoritmice, euristice.

Strategia a fost definită în literatura de specialitate drept o combinație și o organizare coerentă a ansamblului de metode și mijloace selectate pentru a atinge anumite obiective.

Strategia didactică poate fi expresia convergenței metodelor, procedeelor, mijloacelor de învățământ și a modurilor de organizare a învățării, reunite pentru atingerea obiectivelor instructiv-educative. Strategia didactică este necesară în orice act pedagogic, ocupând un loc central în cadrul activității didactice, deoarece proiectarea și organizarea lecției se realizează în funcție de decizia strategică a profesorului. Ea este concepută ca un scenariu didactic complex, în care sunt implicați actorii predării - învățării, condițiile realizării, obiectivele și metodele vizate. Astfel, strategia prefigurează traseul metodic cel mai potrivit, cel mai logic și mai eficient pentru abordarea unei situații concrete de predare și învățare. În acest fel, prin proiectare strategică se pot preveni erorile, riscurile și evenimentele nedorite din activitatea didactică.

Strategia nu se confundă cu metoda sau cu metodologia didactică, deoarece acestea din urmă vizează o activitate de predare-învățare-evaluare, în timp ce strategia vizează procesul de instruire în ansamblu și nu o secvență de instruire.

Principalele componente ale strategiei didactice sunt¹³:

- sistemul formelor de organizare și desfășurare a activității educaționale;
- sistemul metodologic, respectiv sistemul metodelor și procedeelor didactice;
- sistemul mijloacelor de învățământ, respectiv al resurselor utilizate; și
- sistemul obiectivelor operaționale.

Pentru a asigura caracterul inovator al demersului educațional, metodele, tehnicile și strategiile de lucru propuse/recomandate în cadrul programelor de perfecționare profesională a cadrelor didactice se vor axa pe **resurse de învățare moderne și flexibile**.

¹² Iucu, R., *Instruirea Școlară. Perspective teoretice și aplicative*, Editura Polirom, Iași, 2008, p. 86

¹³ Voicu-Popescu, C., *Strategii didactice: definiții, delimitări conceptuale*, Revista Educației - EDICT, Nr.12 /decembrie 2017

Integrat în sistemul educațional, Internetul oferă o gamă largă de facilități cum ar fi:

- utilizarea poștei electronice;
- navigarea și documentarea pe Internet;
- participarea celor interesați la grupuri de informații, care le oferă posibilitatea de a face schimburi reciproce de mesaje, de a purta unele discuții;
- construirea unui website, ceea ce presupune cunoștințe de limbi străine, abilități creatoare, imaginație, capacitate de utilizare largă a potențialelor multimedia;

Internetul poate fi definit ca o interconectare de rețele de dimensiuni mondiale, capabilă să multiplice capacitatea de stocare și prelucrare a informației, de comunicare a acestora între conecțanții ei.

Pe fondul dezvoltării actuale a internetului, prin multitudinea de soluții, informații și metode puse la dispoziție pe rețelele world wide web putem considera că acesta este un bun punct de plecare pentru dezvoltarea în domeniul educației.

Tehnologia WEB 2.0 actuală, oferă o multitudine de resurse sub forma site-urilor web cu conținut dinamic (platforme web dedicate și orientate către o anumită activitate sau domeniu: prezentare, tutoriale, blog, forum etc.) cât și aplicații web complexe care pot rula pe calculatoarele locale sub orice sistem de operare instalat (Linux, MacOS, Windows) într-un browser internet (Chrome, FireFox, Opera, IExplorer, Microsoft Edge etc.).

Microsoft, pe lângă sistemul de operare Windows și pachetul destinat activității de editare de documente Office, oferă și alte posibilități de utilizare: e-mail Outlook sau Hotmail; spațiu de stocare virtual în Cloud OneDrive, Office Online gratuit, Bing Maps și Microsoft Virtual Academy.

Google oferă ca principale posibilități de utilizare: spațiu de stocare virtual în Cloud GoogleDrive, spațiu virtual destinat editării de documente office - Google Docs, Google-Mail cont și client de e-mail, Google Photos pentru editare și distribuire de fotografie, Google Maps și Google Earth, Youtube pentru difuzare de material audio și video, Google Sites pentru realizarea de site-uri web, browser-ul Chrome și aplicația Google WebDesigner.

Pe lângă acestea mai pot fi utilizate și alte soluții web, precum: W3school - o platformă web dinamică destinată învățării prin exemple practice; CODE Chef - o platformă destinată testării diferitelor limbaje de programare.

Sistemele multimedia pun accentul pe crearea unui mediu educațional complet și eficient. Instruirea bazată pe prezentarea informațiilor, explicarea relațiilor cauzale, rezolvarea de exerciții



Instrumente Structurale
2014-2020

și probleme, se îmbină cu demonstrațiile video, receptarea datelor direct de pe ecran, cu avantajele instruirii asistate de calculator.

E-learning este un termen care desemnează o învățare prin intermediul mijloacelor electronice de comunicare. Acesta descrie învățarea realizată cu ajutorul calculatorului, conectat la Internet, ceea ce oferă posibilitatea de a învăța aproape oricând și oriunde. Termenul e-learning mai este cunoscut și sub numele de învățământ electronic, învățământ online, educație online, învățământ la distanță, învățământ pe web.

Cele mai multe medii e-learning permit: interactivitate audio și video, monitorizarea activității participanților, simulările și lucrul pe subgrupuri. Cursanții pot alege cursuri potrivite stilului lor de învățare. Învățarea electronică este implicată în organizarea și susținerea învățământului la distanță (ID).

Principalele avantaje ale utilizării mediilor e-learning:

- asigură posibilitatea organizării programelor de învățământ la distanță;
- asigură asimilarea cunoștințelor indiferent de vârstă ori de pregătirea anterioară, fără întreruperea activității profesionale;
- diminuează/elimină interacțiunile „față în față”;
- oferă flexibilitate și îi dă fiecăruia posibilitatea să acceseze informația în ritmuri proprii de asimilare;
- oferă posibilități de diversificare, îmbogățire și completare a instruirii.



În mediul educațional actual, sunt utilizate din ce în ce mai mult platformele complexe de comunicare, colaborare și educaționale precum: Moodle și edX.

Moodle este o platformă de e-learning, un produs complex care oferă servicii și module de dezvoltare a unui mediu de învățare și evaluare de tip e-learning. Moodle cuprinde un set de componente și module, instrumente de comunicații, clasă virtuală și bibliotecă digitală, utilizând standarde și sisteme de tip LMS/LCMS/SCORM/AICC. Moodle permite administrarea, documentarea, urmărirea și monitorizarea (susținută de un sistem de raportare) a programelor de instruire, a claselor sau a grupelor, a activității formatorilor, a evenimentelor online care intervin într-un calendar sau scenariu de curs obligatoriu, a programei eLearning. Sistemul Moodle oferă suport pentru instruire la distanță astfel încât cursanții vor avea acces la materialele relevante de instruire atunci când doresc, cu monitorizarea progresului acestora pentru verificarea îndeplinirii indicatorilor de către cadrul didactic, dar și suport pentru instruire on-line, prin sesiuni de tip



clasă virtuală. De asemenea, sistemul permite organizarea de sesiuni de testare cu scop de evaluare a cunoștințelor dobândite.

EdX este de asemenea o platformă educațională pentru cursuri deschise online (MOOC) la nivel universitar, într-o gamă largă de discipline, inclusiv unele cursuri fără taxă. EdX este dedicat valorificării posibilităților de învățare de ultimă generație pentru o diversitate de cursanți, într-o mare varietate de setări¹⁴. De asemenea, platforma permite realizarea unor cercetări privind învățarea bazată pe modul în care oamenii își folosesc platforma. EdX rulează pe o platformă gratuită de software open-source Open edX. Pe lângă ofertele educaționale, edX este utilizat pentru cercetarea învățării și educației la distanță prin colectarea clicurilor cursanților și analizarea datelor, precum și colectarea demografiei de la fiecare înregistrant. Școlile și organizațiile membre EdX își desfășoară și propriile cercetări folosind date colectate din cursurile lor. Cercetarea se concentrează pe îmbunătățirea retenției, finalizarea cursului și rezultatele învățării în cursurile tradiționale comparativ cu cele online.

C) Stabilirea competențelor transversale și specifice ce vor putea fi dobândite de cadrele didactice prin participarea la programe de perfecționare profesională în domeniul antreprenoriatului

Prin participarea la programele de perfecționare profesională în domeniul antreprenoriatului, cadrele didactice vor putea dobândi competențe profesionale specifice, dar și unele competențe transversale, considerate ca necesare în contextul actual.

În conformitate cu Cadrul național al calificărilor din învățământul superior, competențele profesionale sau specifice sunt delimitate pe două dimensiuni/componente: cunoștințe (dimensiunea cognitivă) și abilități (dimensiunea funcțional-acțională), iar competențele transversale în: competențe de rol și competențe de dezvoltare personală și profesională.

Prezenta strategie propune o listă orientativă a competențelor specifice și transversale fără a reprezenta însă o limitare.



¹⁴ Petersen, R. et al., *MOOCs in the Community College: Implications for Innovation in the Classroom*, Online Learning Consortium, 2013.

Principalele **competențe profesionale**, specifice unor programe de master și licență din domeniul științelor economice, care pot fi avute în vedere la conceperea unor programe de perfecționare profesională adresate cadrelor didactice sunt:

- Operarea cu concepte și metode științifice în domeniul antreprenoriatului
- Competențe antreprenoriale
- Integrarea conceptelor avansate și metodelor specifice științelor economice în dezvoltarea antreprenoriaului și administrării afacerilor
- Identificarea și utilizarea instrumentelor specifice fiecărei funcții a întreprinderii
- Prelucrarea informațiilor în vederea întocmirii situațiilor centralizatoare și a celor financiare anuale și/sau a celor fiscale
- Utilizarea metodelor consacrate și evolute pentru calcularea costurilor activităților economice în vederea pilotării activității economice
- Elaborarea planului de afaceri și gestionarea afacerii
- Fundamentarea și propunerea de soluții pentru dezvoltarea activității pe bază de analize conjuncturale
- Transpunerea în practică a tehnicilor și instrumentelor de analiză și diagnostic economico-financiar
- Aplicarea metodologiei de evaluare și gestiune a riscurilor într-o entitate
- Integrarea principiilor managementului schimbării, managementului relației cu clienții și responsabilității sociale în dezvoltarea serviciilor pentru organizații
- Modelarea și implementarea proceselor de afaceri în domeniul antreprenoriatului
- Proiectarea, dezvoltarea și managementul afacerii
- Evaluarea oportunităților și riscurilor specific mediului de afaceri
- Elaborarea scenariilor decizionale și a impactului potențial al acestora
- Asumarea deciziei de afaceri și planificarea implementării
- Asumarea leadership-ului pentru dezvoltarea organizației
- Aplicarea sistemelor de management strategic în condiții de incertitudine
- Valorificarea abilităților de întraprenoriat într-un mediu competitiv
- Implementarea planului de realizare a strategiei de inovare a firmei
- Evaluarea procesului de inovare și asigurarea continuității procesului de inovare
- Gestionarea relațiilor cu clienții și furnizorii
- Gestionarea și alocarea resurselor materiale și financiare



- Crearea bazelor de date, gestionarea informațiilor în vederea aplicării metodelor, tehnicilor și procedurilor manageriale

- Realizarea de studii de fezabilitate

- Reprezentarea organizației în relațiile externe

Principalele **competențe transversale**, specifice unor programe din domeniul științelor economice, care pot fi avute în vedere la conceperea unor programe de perfecționare profesională adresate cadrelor didactice sunt:

- Aplicarea principiilor, normelor și valorilor eticii profesionale în cadrul propriei strategii de muncă riguroasă, eficientă și responsabilă

- Identificarea rolurilor și responsabilităților într-o echipă plurispecializată și aplicarea de tehnici de relaționare și muncă eficientă în cadrul echipei

- Identificarea oportunităților de formare continuă și valorificarea eficientă a resurselor și tehnicilor de învățare pentru propria dezvoltare

- Menținerea unor relații de muncă etice

- Comunicarea interpersonală

- Activitatea în echipă

- Coordonarea dezvoltării profesionale a echipei

- Coordonarea culegerii de idei creative

D) Identificarea aspectelor formale, legale cu privire la planificarea, autorizarea, organizarea, derularea și evaluarea programelor de perfecționare profesională

Prezenta strategie are în vedere dezvoltarea de competențe didactice transversale în vederea proiectării de cursuri antreprenoriale adresate studenților, prin participarea cadrelor didactice (care vor fi selectate în funcție de criteriile stabilite în cadrul Proiectului) la cel puțin unul dintre programele postuniversitare de perfecționare profesională propuse prin proiect.

Denumirile celor două cursuri pentru care se va realiza proiectarea și dezvoltarea conținutului specific sunt: Competențe antreprenoriale - perfecționare și Manager inovare socială - perfecționare).

Autorizarea celor două programe se va realiza prin respectarea cadrului normativ în vigoare.



La nivelul universității se va elabora și aproba o Metodologie privind organizarea și desfășurarea programelor postuniversitare de perfecționare profesională.

În vederea autorizării, programele de perfecționare profesională vor cuprinde:

- date de identificare a programului de formare profesională;
- condițiile de acces;
- obiectivele exprimate în competențele profesionale și transversale ce urmează să fie dobândite;
- durata de pregătire;
- locul de desfășurare;
- formele de organizare a programului de formare profesională;
- planul de pregătire;
- numărul de participanți;
- procedura de evaluare a programului;
- programa de pregătire;
- modalitățile de evaluare a participanților la programul de formare profesională.

Conform *Cererii de finanțare a Proiectului*, planificarea, organizarea și derularea celor două programe postuniversitare de perfecționare profesională se va realiza cu participarea a 76 cadre didactice ale Universității Valahia din Târgoviște (universitate solicitantă) și ale Universității din Oradea (universitate parteneră) la cel puțin un program de perfecționare profesională, prin respectarea principiilor transparenței, accesului egal, nediscriminării, ținând cont de nevoile și motivațiile personalului didactic din cele două universități.

Cadrul legal național de care se va ține cont în procesul de planificare, autorizare, organizare, derulare și evaluare a programelor de perfecționare profesională cuprinde legi, hotărâri și ordonanțe ale guvernului, ordine ale ministerelor de profil (Ministerul Educației Naționale, Ministerul Muncii și Justiției Sociale, decizii și metodologii ale Ministerului Educației Naționale (MEN), decizii ale Autorității Naționale pentru Calificări (ANC):

- Legea educației naționale nr.1/2011, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 200/2004 privind recunoașterea diplomelor și calificărilor profesionale pentru profesiile reglementate din România, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea Guvernului nr. 917/2018 privind aprobarea Registrului național al calificărilor profesionale din România;





- Hotărârea Guvernului nr. 918/2013 privind aprobarea Cadrului Național al Calificărilor, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea Guvernului nr. 556/2011 privind organizarea, structura și funcționarea Autorității Naționale pentru Calificări, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea Guvernului nr. 522/2003 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a prevederilor Ordonanței Guvernului nr. 129/2000 privind formarea profesională a adulților;
- Ordonanța de urgență nr. 96/2016 pentru modificarea și completarea unor acte normative în domeniile educației, cercetării, formării profesionale și sănătății, rectificată, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordonanța de urgență nr. 75/2005 privind asigurarea calității educației, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordonanța Guvernului nr. 129/2000 privind formarea profesională a adulților, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordinul nr. 5146/2019 privind aprobarea aplicării generalizate a Sistemului european de credite transferabile;
- Ordinul nr. 4750/2019 privind aprobarea Metodologiei-cadru de organizare și înregistrare a programelor postuniversitare de către instituțiile de învățământ superior;
- Ordinul nr. 4007/2019 pentru modificarea și completarea Ordinului nr. 3475/2017 pentru aprobarea Metodologiei de înscriere și înregistrare în Registrul Național al Calificărilor din Învățământul Superior;
- Ordinul nr. 3177/660/2019 privind aprobarea Metodologiei de elaborare, actualizare și gestionare a Registrului național al calificărilor profesionale din România;
- Ordinul nr. 5658 din 11 decembrie 2018 privind nominalizarea Autorității Naționale pentru Calificări în calitate de punct național de contact pentru recunoașterea calificărilor și pentru cererile, întrebările și comunicările referitoare la European Skills, Competences, Qualifications and Occupations (ESCO) - Clasificarea europeană a aptitudinilor, competențelor, calificărilor și ocupațiilor;
- Ordinul nr. 3712/1721/2018 privind aprobarea Metodologiei de elaborare, validare, aprobare și gestionare a standardelor ocupaționale și a modelului de standard ocupațional;





- Ordinul nr. 3629 din 2 mai 2018 privind aprobarea Metodologiei pentru stabilirea criteriilor și procedurilor de evaluare și certificare ale evaluatorilor de competențe profesionale, evaluatorilor de evaluatori și evaluatorilor externi, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordinul nr. 1151/4115/2018 din 9 martie 2018 privind Lista specializărilor și a perfecționărilor pentru care furnizorii de formare profesională a adulților au dreptul să organizeze programe de formare profesională finalizate cu certificate de absolvire cu recunoaștere națională pentru absolvenții de studii universitare;
- Ordinul nr. 3023/2018 privind controlul standardelor de pregătire profesională și înregistrarea acestora în Registrul Național al Calificărilor Profesionale din Educație (RNCPE);
- Ordinul nr. 5671/2017 privind nominalizarea Autorității Naționale pentru Calificări în calitatea de Centru Național Europass în România;
- Ordinul nr. 3475/2017 pentru aprobarea Metodologiei de înscriere și înregistrare a calificărilor din învățământul superior în Registrul Național al Calificărilor din Învățământul Superior (RNCIS), cu modificările și completările ulterioare;
- Ordinul nr. 5613/2015 privind aprobarea modelului certificatului de absolvire utilizat la finalizarea programelor de educație permanentă de nivel postuniversitar, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordinul nr. 5160/2015 privind organizarea de programe de studii postuniversitare de educație permanentă de către instituțiile de învățământ superior acreditate.
- Ordinul nr. 3629/2018 privind aprobarea Metodologiei pentru stabilirea criteriilor și procedurilor de evaluare și certificare ale evaluatorilor de competențe profesionale, evaluatorilor de evaluatori și evaluatorilor externi;
- Decizia nr. 210/26.06.2018 pentru aprobarea Procedurii privind evaluarea și certificarea experților în evaluare și certificare și înscrierea acestora în Registrul experților în evaluare și certificare;
- Decizia nr. 120/16.04.2019 referitoare la modificarea instrucțiunii privind autorizarea centrelor de evaluare și certificare a competențelor profesionale, obținute pe alte căi decât cele formale;
- Decizia nr. 232/22.07.2019 pentru aprobarea Procedurii privind activitatea de supraveghere audio-video a proceselor de evaluare desfășurate de către centrele de evaluare și certificare a competențelor profesionale obținute pe alte căi decât cele formale;



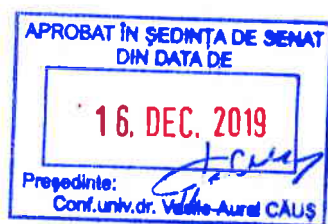


UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

- Decizia nr. 286/06.09.2019 pentru modificarea procedurii privind activitatea de supraveghere audio-video a proceselor de evaluare desfășurate de către centrele de evaluare și certificare a competențelor profesionale obținute pe alte căi decât cele formale.



UNIVERSITATEA
DIN BUCUREȘTI
— TERAPIA ȘI VITA —



3.3. Planul de acțiuni

Planul general de acțiuni vizează realizarea obiectivelor prioritare ale strategiei inovative de derulare a unor activități de perfecționare profesională specializată, prin întreprinderea de măsuri sau activități, având la bază elementele considerate drept piloni ai strategiei. Planul de acțiuni se încadrează în schema realizării strategiei ca o componentă esențială, astfel cum se poate observa din figura 3.1.

Figura 3.1 - Strategia de derulare a activităților de perfecționare profesională specializată



Punerea în practică a planului de acțiuni va respecta cu prioritate principiile orizontale asumate prin Proiect, respectiv: *Principiul respectării egalității de șanse* și *Principiul asigurării dezvoltării durabile*.

Din punct de vedere al egalității de șanse, vom respecta: egalitatea de gen; nediscriminarea; accesibilitatea persoanelor cu dizabilități; schimbările demografice.

Din punct de vedere al dezvoltării durabile, vom asigura: respectarea principiului „poluatorul plătește”; protecția biodiversității; utilizarea eficientă a resurselor; atenuarea și adaptarea la schimbările climatice; reziliența la dezastre.

Delimitarea acțiunilor, în funcție de obiectivele prioritare stabilite, inclusiv a rezultatelor așteptate în urma concretizării acestora, este realizată în tabelele 3.2-3.4.

Tabelul 3.2 - Planul general de acțiune (măsur/activități) pentru realizarea
Obiectivului prioritar 1 al Strategiei



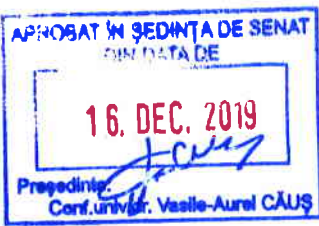
Viziunea strategiei: asigurarea stării favorabile/ideale a perfecționării profesionale a personalului didactic din învățământul terțiar universitar, prin participarea la programe postuniversitare de dezvoltare a competențelor didactice centrate pe demersuri academice și antreprenoriale suplimentare cu un conținut educațional inovator și resurse de învățare moderne și flexibile

Obiectivul prioritar 1: Crearea cadrului conceptual și formal pentru asigurarea perfecționării profesionale a personalului didactic din învățământul terțiar universitar

Pilonii de sprijin:

- Premisele planificării și derulării unor programe de perfecționare profesională adresate cadrelor didactice din învățământul terțiar universitar;
- Aspectele formale, legale cu privire la planificarea, autorizarea, organizarea, derularea și evaluarea programelor de perfecționare profesională.

Acțiuni (măsur/activități)	Posibilități de concretizare în rezultate/indicatori	Coordonator activitate/ responsabil(i)*
1.1. Analiza permanentă a elementelor programatice din cadrul altor universități (la	1.1.1. Raport de analiză privind elementele programatice ale perfecționării	Expert elaborare strategie (COR 242405 - Evaluator de competențe profesionale)

nivel național și european) din perspectiva perfecționării profesionale a personalului didactic din învățământul terțiar universitar	profesionale a personalului didactic din alte universități, actualizat periodic	
1.2. Armonizarea cadrului strategic de perfecționare profesională, în relație cu proiectarea modulară de cursuri antreprenoriale adresate studenților și cu nevoile pieței muncii	1.1.2. Strategie inovativă de derulare a unor activități de perfecționare profesională specializată, actualizată periodic în funcție de cerințele ofertei educaționale pentru studenți și în corelație cu schimbările pieței muncii	Expert elaborare strategie (COR 242405 - Evaluator de competențe profesionale)
1.3. Conceperea ofertei educaționale complementare și inovative centrate pe valențe antreprenoriale (pornind de la nevoile de perfecționare profesională ale personalului didactic din învățământul terțiar universitar)	1.3.1. Lista ofertei de cursuri complementare și inovative adresate cadrelor didactice din învățământul terțiar universitar, centrate pe valențe antreprenoriale	Expert dezvoltare programe postuniversitare (COR 242403 - Organizator/conceptor/consultant formare)
1.4. Planificarea și autorizarea programelor de perfecționare profesională în funcție de cerere și de posibilitățile organizaționale	1.4.1. Număr de cereri de înscriere la programele postuniversitare de perfecționare profesională, depuse de cadrele didactice 1.4.2. Număr de programe postuniversitare de perfecționare profesională a cadrelor didactice, planificate și	Responsabil programe perfecționare (COR 242406 - Manager de formare) 

	autorizate	
1.5. Organizarea, derularea și evaluarea programelor de perfecționare profesională	1.5.1. Număr de programe postuniversitare de perfecționare profesională a cadrelor didactice desfășurate 1.5.2. Număr de ore de perfecționare profesională/cadru didactic	Responsabil programe perfecționare (COR 242406 - Manager de formare) Expert formator (COR 242401 - Formator)
1.6. Stabilirea surselor de finanțare (și a cuantumului acestora) pentru programele postuniversitare de perfecționare profesională a cadrelor didactice	1.6.1. Număr de programe postuniversitare de perfecționare profesională a cadrelor didactice desfășurate cu finanțare din fonduri externe (se vor preciza sursele și cuantumul acestora) 1.6.2. Număr de programe postuniversitare de perfecționare profesională a cadrelor didactice desfășurate cu taxă (se va preciza cuantumul taxei/participant)	Responsabil programe perfecționare (COR 242406 - Manager de formare)

*Coordonatorul activității sau responsabilul(ii) va(vor) pune în aplicare acțiunile sub coordonarea echipei de management



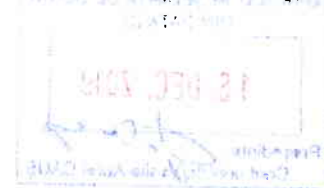
**Tabelul 3.3 - Planul general de acțiune (măsurile/activități) pentru realizarea
Obiectivului prioritar 2 al Strategiei**

Viziunea strategiei: asigurarea stării favorabile/ideale a perfecționării profesionale a personalului didactic din învățământul terțiar universitar, prin participarea la programe postuniversitare de dezvoltare a competențelor didactice centrate pe demersuri academice și antreprenoriale suplimentare cu un conținut educațional inovator și resurse de învățare moderne și flexibile Obiectivul prioritar 2: Asigurarea participării cadrelor didactice (prin respectarea principiului egalității de șanse) la cel puțin un program postuniversitar de dezvoltare a competențelor didactice centrate pe demersul antreprenorial, cu un conținut educațional inovator și resurse de învățare moderne și flexibile Pilonii de sprijin: ➤ Metodele, tehnicile și strategiile de lucru pentru planificarea și derularea programelor de perfecționare profesională a cadrelor didactice; ➤ Competențele transversale și specifice care vor fi dobândite de cadrele didactice prin participarea la programe de perfecționare profesională în domeniul antreprenoriatului.		
Acțiuni (măsurile, activități)	Posibilități de concretizare în rezultate/indicatori	Coordonator activitate/ responsabil(i)*
2.1. Analiza necesității de dezvoltare a competențelor didactice centrate pe demersul antreprenorial	2.1.1. Metodologie de analiză a nevoilor de perfecționare profesională a cadrelor didactice, actualizată periodic	Expert analiză perfecționare (COR 242411- Evaluator în sistemul formării profesionale continue)
2.2. Selecția cadrelor didactice în vederea participării la programe postuniversitare de dezvoltare a competențelor didactice centrate pe demersul antreprenorial (prin respectarea principiului egalității de șanse)	2.2.1. Număr de cadre didactice care solicită participarea la programe postuniversitare de dezvoltare a competențelor didactice (număr de cereri) 2.2.2. Număr de cadre didactice participante la programe postuniversitare de dezvoltare a competențelor didactice centrate	Expert analiză perfecționare (COR 242411- Evaluator în sistemul formării profesionale continue)



	pe demersul antreprenorial (delimitat în număr femei și număr bărbați)	
2.3. Alegerea metodelor, tehnicilor și strategiilor de lucru, în corelație cu particularitățile Grupului Țintă	2.3.1. Studiu privind metodologia didactică cu aplicabilitate în programele de perfecționare profesională a cadrelor didactice, actualizat periodic 2.3.2. Strategie inovativă de derulare a unor activități de perfecționare profesională specializată, actualizată cu scopul adecvării metodologiei didactice cu nevoile și particularitățile cadrelor didactice	Expert elaborare strategie (COR 242405 - Evaluator de competențe profesionale)
2.4. Analiza și actualizarea listei competențelor transversale și specifice care vor fi dobândite de cadrele didactice prin participarea la programe de perfecționare profesională în domeniul antreprenoriatului	2.4.1. Lista competențelor transversale și specifice aferente fiecărui curs, actualizată periodic	Expert elaborare strategie (COR 242405 - Evaluator de competențe profesionale) Expert dezvoltare programe postuniversitare (COR 242403 - Organizator/conceptor/consultant formare)

*Coordonatorul activității sau responsabilul(ii) va(vor) pune în aplicare acțiunile sub coordonarea echipei de management



**Tabelul 3.4 - Planul general de acțiune (măsurile/activități) pentru realizarea
Obiectivului prioritar 3 al Strategiei**

Viziunea strategiei: asigurarea stării favorabile/ideale a perfecționării profesionale a personalului didactic din învățământul terțiar universitar, prin participarea la programe postuniversitare de dezvoltare a competențelor didactice centrate pe demersuri academice și antreprenoriale suplimentare cu un conținut educațional inovator și resurse de învățare moderne și flexibile

Obiectivul prioritar 3: Asigurarea recunoașterii competențelor dobândite de cadrele didactice ca urmare a parcurgerii și absolvirii programelor de perfecționare profesională, prin certificarea dată de instituțiile abilitate

Pilonii de sprijin:

- Premisele planificării și derulării unor programe de perfecționare profesională adresate cadrelor didactice din învățământul terțiar universitar;
- Competențele transversale și specifice care vor fi dobândite de cadrele didactice prin participarea la programe de perfecționare profesională în domeniul antreprenoriatului;
- Aspectele formale, legale cu privire la planificarea, autorizarea, organizarea, derularea și evaluarea programelor de perfecționare profesională.

Acțiuni (măsurile, activități)	Posibilități de concretizare în rezultate/indicatori	Coordonator activitate/ responsabil(i)*
3.1. Certificarea competențelor dobândite de cadrele didactice ca urmare a parcurgerii și absolvirii programelor de perfecționare profesională	3.1.1. Număr de certificate eliberate la nivelul universității organizatoare 3.1.2. Competențele transversale și specifice dobândite de cadrele didactice, aferente fiecărui curs 3.1.3. Număr total de ore de pregătire profesională pentru dobândirea competențelor respective (cu detaliere în număr de ore de pregătire	Responsabil programe perfecționare (COR 242406 - Manager de formare) Expert formator (COR 242401 - Formator)



	teoretică și număr de ore de pregătire practică)	
3.2. Crearea cadrului necesar pentru orientarea personalului didactic către modele antreprenoriale de succes (prin planificarea și derularea de schimburi de experiență la agenți economici și la alte universități)	3.2.1. Număr de cadre didactice participante la schimburi de experiență în arealul universitar și/sau în cadrul agenților economici 3.2.2. Număr de stagii de practică destinate personalului didactic planificate, organizate și derulate	Expert educație nonformală (schimb experiență) (COR 235103 - Consilier învățământ)
3.3. Promovarea de noi medii de învățare prin colectarea de bune practici privind îmbunătățirea nivelului de competențe al personalului didactic din învățământul superior	3.3.1. Studiu/analiză al/a bunelor practici privind îmbunătățirea nivelului de competențe al personalului didactic	Expert educație bune practici/monitorizare (COR 242401 - Formator)

*Coordonatorul activității sau responsabil(ii) va(vor) pune în aplicare acțiunile sub coordonarea echipei de management



Bibliografie Secțiunea 3

1. Brut, M., *Instrumente pentru e-Learning. Ghid informatic al profesorului modern*, Ed. Polirom, Iași, 2006;
2. Cerghit, I., Vlăsceanu, L. (coordonatori), *Curs de pedagogie*, Universitatea din București, 1988;
3. Cerghit, I., *Sisteme de instruire alternative și complementare*, Ed. Polirom, Iași, 2008;
4. Ionescu, M., Chis, V., *Strategii de predare-învățare*, Editura Științifică, București, 1992;
5. Iucu, R., *Instruirea Școlară. Perspective teoretice și aplicative*, Editura Polirom, Iași, 2008;
6. Neacșu, I., *Învățarea academică independentă. Ghid metodologic*, Universitatea din București, 2006;
7. Oprea, C.L., *Pedagogie. Alternative metodologice interactive*, Editura Universității, București, 2003;
8. Petersen, R., Bebell, D., Hunter, L., L'heureux, L.L., *MOOCs in the Community College: Implications for Innovation in the Classroom*, Online Learning Consortium, 2013, online la: <https://web.archive.org/web/20140810014859/http://onlinelearningconsortium.org/conference/2013/blended/moocs-community-college-implications-innovation-classroom>
9. Plăpămaru, S., *Comunicarea în sistemul învățării electronice (e-learning)*, Revista Educației - EDICT, Nr.8 /august 2019;
10. Porter, M., Rivkin, J., *What is Strategy?*, Harvard Business Review, 1996;
11. Rumelt, R., *Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*, Crown Publishing Group, New York, 2011;
12. Stănescu, J.L., *Internetul - Tehnologia WEB actuală (Web 2.0) în dezvoltarea educației*, Revista Educației - EDICT, Nr.12 /decembrie 2017;
13. Voicu-Popescu, C., *Strategii didactice: definiții, delimitări conceptuale*, Revista Educației - EDICT, Nr.12 /decembrie 2017.



Secțiunea 4 – Implementarea și impactul strategiei

4.1. Implementarea strategiei de perfecționare profesională a cadrelor didactice

Pentru a aborda această parte referitoare la implementarea strategiei de perfecționare profesională a cadrelor didactice, vom reaminti viziunea și obiectivele prioritare ale acestei strategii, pentru ca apoi să trecem în revistă activitățile recomandate pentru implementarea acesteia.

Viziunea strategiei pentru perfecționarea profesională a cadrelor didactice universitare este conform opiniei noastre: ”Asigurarea stării favorabile/ideale a perfecționării profesionale a personalului didactic din învățământul terțiar universitar, prin participarea la programe postuniversitare de dezvoltare a competențelor didactice centrate pe demersuri academice și antreprenoriale suplimentare cu un conținut educațional inovator și resurse de învățare moderne și flexibile”.

Obiectivele prioritare ale strategiei de perfecționare a cadrelor didactice sunt:

- Crearea cadrului conceptual și formal pentru asigurarea perfecționării profesionale a personalului didactic din învățământul terțiar universitar;
- Asigurarea participării cadrelor didactice (prin respectarea principiului egalității de șanse) la cel puțin un program postuniversitar de dezvoltare a competențelor didactice centrate pe demersul antreprenorial, cu un conținut educațional inovator și resurse de învățare moderne și flexibile;
- Asigurarea recunoașterii competențelor dobândite ca urmare a parcurgerii și absolvirii programelor de perfecționare profesională, prin certificarea dată de instituțiile abilitate (eliberarea Certificatelor de competență).

Aliniată cu cele de mai sus avem următoarele trei obiective specifice asumate prin cererea de finanțare a proiectului:

OS1 - Perfecționarea profesională a personalului didactic din învățământul terțiar universitar prin participarea la programe postuniversitare de dezvoltare a competențelor didactice centrate pe demersuri academice și antreprenoriale suplimentare cu un conținut educațional inovator și resurse de învățare moderne și flexibile;

OS2 – Dezvoltarea și pilotarea furnizării de cursuri complementare inovative antreprenoriale cu o componentă aplicativă adresate studenților din anii terminali ai



programelor de licență, cu scopul diminuării ratei de abandon universitar și creșterii angajabilității absolvenților;

OS3 – Elaborarea, diversificarea și operaționalizarea unor oferte educaționale de inovare socială în învățământul terțiar universitar organizat în cadrul instituțiilor de învățământ superior acreditate prin dezvoltarea de parteneriate corelate cu nevoile pieței muncii din sectoarele economice/domeniile identificate prin SNC și SNCDI în vederea creșterii angajabilității absolvenților și adaptabilității la cerințele pieței forței de muncă.

Implementarea strategiei este termenul utilizat pentru a descrie procesul/activitatea care asigură că ceea ce s-a planificat s-a și realizat, adică planificarea strategică este executată. Așadar, procesul de implementare presupune obținerea unor rezultate finale efective, de ordin cantitativ și calitativ, prin transformarea în cadrul unor procese dedicate (activități) a intrărilor/input-urilor (resurse umane, financiare, materiale etc.) în rezultate/output-uri (produse și servicii realizate, cu efecte asupra beneficiarilor).

Prezenta strategie a fost formulată și elaborată după consultarea și participarea cadrelor didactice (în cadrul activităților de Focus-Grup), considerând aceasta ca fiind o condiție esențială pentru creșterea calității interacțiunii dintre autoritate/inițiatorii proiectului și cei cărora se adresează, cu scopul identificării și rezolvării concrete a nevoilor de perfecționare profesională a cadrelor didactice universitare.

Considerăm că realizarea unei strategii inovative trebuie să fie un proces de corelare între trei elemente, și anume:

- ceea ce se dorește a se obține;
- ceea ce este posibil, în funcție de resursele concrete existente;
- ceea ce este probabil, în condițiile și tendințele prognozate.

În aceste condiții, responsabilitatea procesului de implementare a strategiei cade în sarcina echipei de management și a experților implicați în proiect, dar și a managementului universitar: *Senat*, respectiv *Consiliului de administrație al universității*. În acest sens, echipa de management a proiectului trebuie să constituie în cadrul proiectului un *Grup de implementare* (GI), acest grup este constituit din: *expert elaborare strategie; expert dezvoltare programe de perfecționare, expertul în educație non- formală, responsabilul cursuri de perfecționare, expertul monitorizare derulare cursuri*. GI va răspunde de îndeplinirea obiectivelor strategiei, monitorizarea și evaluarea strategiei după aprobarea și asumarea strategiei de către *Senatul universității*.



UNIVERSITATEA DIN BUCUREȘTI



4.1.1. Procesul și metodologia de implementare a strategiei

Principalele etape care vor fi parcurse de Grupul de implementare (GI) în *procesul de implementare* vor fi conform obiectivelor din prezenta strategie, acestea reprezentând și etapele *metodologiei de implementare*:

- 1) definirea cadrului și a condițiilor de lucru;
- 2) planificarea volumului resurselor și alocarea resurselor (materiale, umane, financiare, de timp etc.) destinate implementării;
- 3) crearea cadrului instituțional pentru implementarea strategiei;
- 4) stabilirea ritmului de implementare;
- 5) ajustări eventuale (resurse, condiții, reguli, temporale), care trebuie făcute în cursul implementării;
- 6) crearea unei metodologii de monitorizare a progresului și evaluare a rezultatelor.

1. Definirea cadrului și condițiilor de lucru

Această etapă a metodologiei de implementare se referă la definirea unui cadru de lucru care să introducă *un vocabular comun* (se va utiliza **II.2 Terminologia specifică**, vezi subactivitatea 2.1 *Analiza cadrului actual al derulării perfecționării profesionale la nivelul universității solicitante și parteneri*), pe care toată lumea să-l înțeleagă și să-l ia ca referință în comunicarea din cadrul proiectului. Utilizarea aceluiași limbaj este importantă, și aici nu vom explicita motivele.

Pentru a stabili o structură potrivită a implementării strategiei trebuie să stabilim ce ne dorim și ce anume trebuie să realizăm în aceste sens, care sunt principalele puncte forte și puncte slabe. Acest proces trebuie astfel condus încât obiectivele să se alinieze cadrului strategic și viziunii. Avantajul definirii unui structurii cadru de implementare include faptul că participanții la implementare pot să înțeleagă modul în care obiectivele specifice se încadrează în imaginea de ansamblu a proiectului.

2. Planificarea volumului și alocarea resurselor

Este evident că pentru punerea în operă și realizarea strategiei sunt necesare resurse materiale, umane, financiare, de timp etc., resurse destinate implementării. În cadrul metodologiei de implementare se vor prezenta amănunțit resursele necesare implementării strategiei, dar și modul de alocare pe acțiunile prevăzute.

3. *Crearea cadrului instituțional* pentru implementarea strategiei

Metodologia trebuie să precizeze modul în care autoritatea instituțională, managementul universitar în cazul nostru, își asumă implementarea și avizează strategia de perfecționare, creând un cadru instituțional necesar, și anume: *Centrele de inovare și antreprenoriat* care sunt un rezultat concert *al strategiei de perfecționare profesională* din cadrul proiectului.

4. *Stabilirea ritmului de implementare*

În primă instanță ritmul de implementare al strategiei de perfecționare, perioada de timp și durata se stabilesc conform Graficului activităților proiectului. Dacă însă apar anumite piedici în derularea acțiunilor conform graficului sunt necesare precizări și ajustări aprobate ale implementării strategiei.

5. *Ajustările implementării strategiei* (acțiuni, resurse, condiții, reguli, temporale)

Ajustarea strategiei de implementare din punct de vedere al activităților, caracteristicilor și volumului resurselor, al condițiilor de aplicare, al regulilor, al duratei etc. este un proces continuu, care urmărește adecvarea acțiunilor la condițiile dinamice, în schimbare ale mediului intern și extern în care se implementează strategia.

6. *Crearea unei metodologii de monitorizare a progresului și evaluare a rezultatelor*

Această etapă este dedicată elaborării de metodologii care:

- A. să monitorizeze progresul implementării;
- B. să examineze modul de evaluare a rezultatelor/ impactul strategiei.

4.1.2. Monitorizarea progresului și evaluarea rezultatelor

Cele două activități, **monitorizarea și evaluarea sunt funcții de management** care au ca scop măsurarea efectivă a nivelului de implementare a strategiei propuse.

Fiind o strategie pe termen mediu¹⁵, procesul de implementare se va afla sub acțiunea unor factori care pot apărea pe termen scurt și mediu în mediului intern și extern, factori care pot produce atât efecte pozitive, cât și/ sau efecte negative în domeniul educațional. În aceste condiții, **monitorizarea** se va realiza pe tot parcursul procesului de implementare/executare dar și la sfârșitul lui, prin compararea cantității și calității rezultatelor obținute cu cele planificate prin prezenta strategie. La anumite intervale de timp, se pot face ajustări ca urmare a concluziilor procesului de monitorizare. O evaluare a impactului strategiei se va face la sfârșitul

¹⁵ Operează numai pe o priorădă din "economia" proiectului

implementării proiectului, în aprilie anului 2021, prin compararea rezultatelor înregistrate în urma cercetărilor realizate în primul an de implementare 2019 cu cele obținute la finele anului 2020.

Monitorizarea este realizată cu scopul îmbunătățirii activităților din procesul de implementare a strategiei, ea concentrându-se pe examinarea performanțelor consemnate în decursul implementării ei.

Monitorizarea constituie observarea metodică, sistematică a activităților, urmată de înregistrarea datelor, informațiilor utilizate pentru controlul parcursului strategiei implementate și pentru sesizarea eventualelor neconformități în modul de implementare, cu scopul de a lua eventuale măsuri de corecție necesare pentru realizarea obiectivelor planificate.

Evaluarea este orientată către rezultate. Aceasta studiază semnificațiile și schimbările de importanțe care conduc la atingerea obiectivelor strategiilor. Totodată examinează elementele sesizate în procesul de schimbare a datelor și informațiilor consemnate la monitorizare, date/informații utile pentru procesele decizionale la nivelul operativ și la nivel de strategic. Se propun indicatori de rezultat care să fie folosiți în procesul de evaluare a implementării strategiei.

Evaluarea va aprecia atât *performanța* - realizarea obiectivelor propuse, cât și *procesul* - modul în care au fost atinse obiectivele strategice. Ea se concentrează asupra aspectelor care pot influența procesele viitoare, examinând măsura în care prezenta strategie a răspuns corect la problemele identificate.

În vederea realizării acestor activități, *un expert* va primi sarcina de a verifica prin monitorizare și evaluarea, realizarea obiectivelor prioritare.

Rezultatele obținute ca răspuns la obiectivele asumate prin strategie, vor fi evaluate în cadrul unui proces care să țină cont de criterii de evaluare precum: *relevanța, eficiența, eficacitatea, impactul, sustenabilitatea*¹⁶.

Relevanță:	Activitățile se desfășoară conform planului? Este ceva de semnalat?
Eficiență:	Activitățile sunt realizate la timp și în buget? Ele sunt suficient planificate?
Eficacitate:	Activitățile sunt executate corespunzător? Bugetul este corespunzător?
Impact:	Ce factori au avut impact asupra modului de utilizare și a eficienței

¹⁶ Metodologie pentru monitorizarea și evaluarea implementării strategiilor educaționale, Ministerul Educației Naționale, București, mai 2018, p.21.

utilizării resurselor?

Sustenabilitate: Activitățile se desfășoară fără a epuiza complet resursele și fără a compromite posibilitățile de satisfacere a nevoilor generațiilor următoare.

Indicatorii de evaluare pentru activitățile de perfecționare sunt cei definiți și stipulați în standardele profesionale. Abaterile constatate vor impune luarea unor măsuri de corecție agreeate de cei care se ocupă de evaluarea rezultatelor - *expertul pentru educație bune practici și monitorizare și expertul de monitorizare derulare cursuri.*

Întreg procesul de planificare strategică pentru perfecționarea profesională a cadrelor didactice asumat, pentru perioada 2020-2021¹⁷, stă sub semnul dialogului, transparenței și participării astfel încât, împreună, partenerii POCU, managementul universitar (Senat, Consiliul de administrație al universității) și beneficiarii cărora se adresează strategia, cadrele didactice, să obțină beneficii majore prin creșterea accesului și a participării la acțiunile de perfecționare necesare. Datele și informațiile care se utilizează în monitorizare sunt concentrate în jurul următoarelor categorii:

- Intrările (resursele) au fost planificate și alocate corect (din punct de vedere al specificațiilor, al timpului, al locului de utilizare);
- Activitățile planificate s-au desfășurat conform specificațiilor, al timpului, al locului de desfășurare;
- Intrările (resursele) au fost utilizate corect conform planificării, în mod eficient.

În concluzie, monitorizarea se concentrează asupra input-urilor și activităților operaționale și produselor prin care se realizează obiectivele, putând fi considerată o activitate de avertizare, putând semnaliza neconformități, disfuncționalități, dificultăți etc.

Monitorizarea este suportul evaluării, ea stabilește domeniul și cadrul evaluării. Evaluarea se concentrează asupra rezultatelor finale și impactului. Diferența dintre cele două este marcată atât prin tipul de date utilizate, cât și prin profunzimea analizei datelor culese. Astfel în funcție de situație, de activitățile cadru și efect - monitorizarea pune accent pe tactică (pașii mici), iar evaluarea pe strategie (pasul mare). Efecte monitorizării și evaluării sunt interdependente, în general monitorizarea va evidenția punctele critice, puncte slabe pe care evaluarea le va analiza găsind soluții de îndreptare sau eliminare.

¹⁷ Conform Graficului de activități al proiectului POCU-125160

Monitorizarea și evaluarea trebuie tratate integrat, fiind două părți ale unui întreg, dar cu roluri separate, și fiecare accesează trei categorii cuprinzătoare: resursele necesare realizării misiunii/strategiei/obiectivelor; activitățile proiectate și realizate/nerealizate din cadrul strategiilor; și rezultatele acestor activități. Monitorizarea constituie examinarea metodică a activităților cu înregistrarea datelor, informațiilor cu scopul de a controla, sesiza eventualele neconformități în modul de implementare, eventual de a lua măsurile de corecție necesare pentru realizarea obiectivelor previzionate. În schimb evaluarea este orientată către rezultate. Aceasta studiază efectele și schimbările de semnificative care comandă îndeplinirea obiectivelor strategiilor. Evaluarea presupune examinarea și analiza următoarelor categorii:

- Calitatea și cantitatea resurselor alocate implementării și combinația lor a fost potrivită cu nevoile;
- Produsele și/sau serviciile proiectate au fost realizate conform intenției și specificației (dacă nu, de ce nu?);
- Totalizarea detaliilor referitoare la resurse: materiale, umane, de timp, financiare;
- Ieșirile (rezultatele) precum: numărul beneficiarilor; produsele elaborate (cursuri) reacția beneficiarilor sunt utile;
- Atitudinea și reacția beneficiarilor, a personalului implicat în implementarea strategiei;
- Strategia este fezabilă și utilă așa cum a fost ea proiectată?

Datele la nivel operativ, care se referă la activitățile realizate (elaborare de curriculum, organizarea cursurilor, liste de nominale cu persoane înscrise pentru perfecționare profesională; liste cu dotări pentru desfășurarea cursurilor etc.) sunt furnizate de responsabilii cu planificarea, organizarea și derularea acestor activități curente.

Pentru realizarea monitorizării și evaluării trebuie să se definească care sunt datele, informațiile relevante, să se stabilească o metodologie ce cuprinde indicatorii de monitorizare, sursele de date, să se stabilească metodele de cercetare, chestionarele folosite pentru obținerea datelor calitative cu privire la rezultatele practice care au dus la îndeplinirea obiectivelor.

Datele și informațiile pentru activitățile de monitorizare și evaluare a implementării strategiei provin în special din observare, (culese pe teren cu privire la progresul și calitatea implementării), sau prin chestionare aplicate față-în-față sau online (componente care se referă la semnificația și valoarea pe care beneficiarii le atribuie acțiunilor aflate în curs de implementare).

Instrumentele potrivite pentru monitorizare sunt observația și interviurile. Așa cum deja am anticipat observația este un instrument cheie pentru monitorizare cu scopul de colectare a

datelor și informațiilor. Prin observare se pot compara datele planificate cu cele raportate în urma activităților, astfel făcând posibilă înțelegerea faptelor și motivelor pentru care anumite activități nu se desfășoară conform planului. Monitorizarea este un avertizor timpuriu al unor eventuale neconformități ori dificultăți întâlnite în derularea implementării strategiei, făcând posibilă ajustarea conform celor semnalate.

Atât observarea cât și interviurile realizate în cadrul activităților de monitorizare, pentru o aplicare de calitate caracterizată de consecvență, se recomandă a fi derulate folosind un protocol/ghid/fișă.

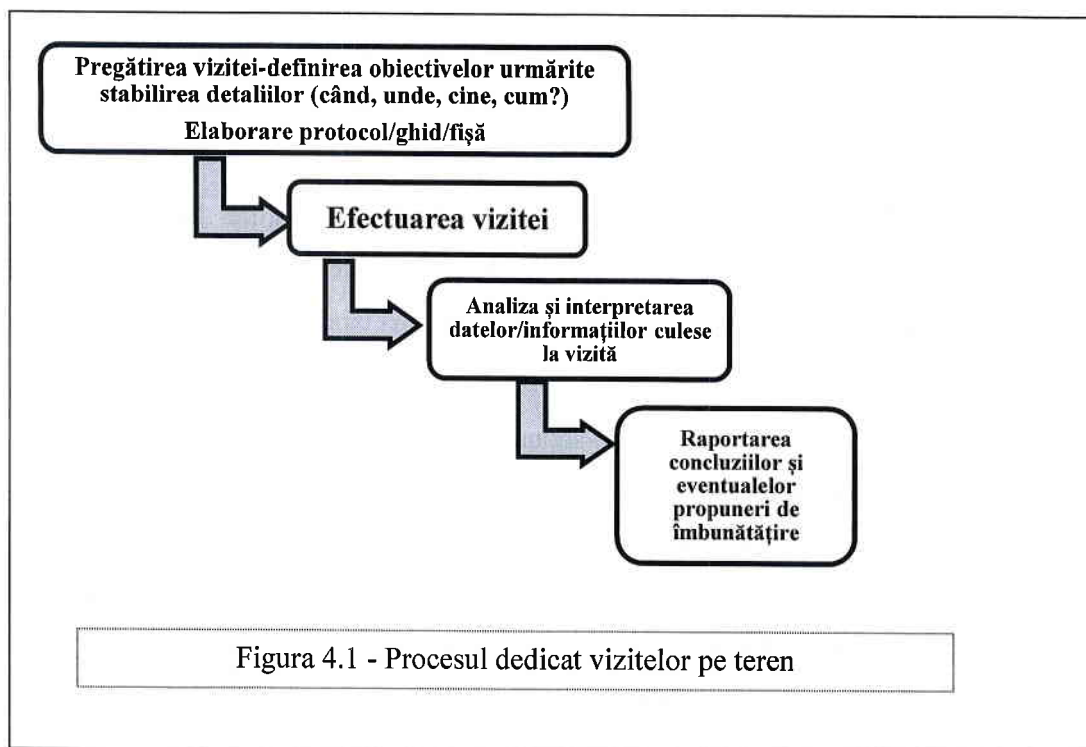
Analiza și interpretarea datelor din rapoartele de monitorizare obținute în urma vizitelor pe teren vor sta la baza deciziilor, astfel că se impune ca datele prezentate să fie obiective.

Pentru ca datele și/sau informațiile analizate să fie relevante, operatorul/ analistul trebuie să utilizeze diverse metode, precum: descrierea datelor; sintetizarea datelor; identificarea și compararea variabilelor; identificarea relațiilor între date; identificarea de modele; etc.

Procesul de raportare a monitorizării este important pentru că monitorizarea ajută la valorificarea rezultatelor bune, remediază eventualele alocări de resurse neconforme, îndreaptă atenția și activitatea spre atingerea obiectivelor cu eficiență și semnalează din timp barierele întâlnite pentru ajustarea planurilor de acțiune din viitor.

Raportarea activității de monitorizare se face prin comparație între țintele planificate și ceea ce s-a identificat la monitorizare. Raportul trebuie să reflecte progresul procesului de implementare, factorii determinanți, iar în funcție de situație el va reflecta și activitățile care nu îndeplinesc indicatorii planificați.





Raportarea rezultatelor implementării se face pe baza dovezilor, datelor, informaţiilor şi faptelor observate şi culese la locul de implementare, conducând la materializarea viziunii prin îndeplinirea integrală a obiectivelor strategiei.

Raportul de monitorizare poate avea următoarea structură:

- **Rezumatul:** conţine descrierea pe scurt, referinţele importante cu privire la rezultatele semnificative, progresele şi performanţele înregistrate; în rezumat trebuie să se facă legătura între activităţile cheie, să se facă referire la resursele care ar putea crea blocaje sau probleme, recomandările şi propunerile privitoare la activităţile şi strategia de urmat pe viitor.
- **Fişele de activităţi (FA):** cuprind informaţiile semnificative despre ceea ce s-a monitorizat. Aceste fişe au un rol important în monitorizarea implementării strategiei. Ele sunt destinate înregistrării şi organizării datelor şi informaţiilor privind gradul de îndeplinire al obiectivelor, de realizare a activităţii, progresul înregistrat pe fiecare activitate sau pe mai multe activităţi la un moment dat. Fişele de activitate cuprind referinţele la activitatea monitorizată, caracteristicile, ţintele finale, indicatorul/indicatorii asociaţi activităţii respective şi, în urma monitorizării, aprecierea gradului de realizare. Fişele corelate reprezintă instrumente analitice care explică situaţia de ansamblu a strategiei, indicând şi eventualele dificultăţi întâlnite, indică

factorii care susțin sau împiedică implementarea (absența unor resurse, reglementări, proceduri de lucru etc.). Cu ajutorul fișelor de activități (FA) se poate urmări și analiza fiecare activitate în parte, examinând aspectele care indică cum s-a derulat activitatea respectivă.

- **Sinteza rezultatelor:** cuprinde datele și informațiile înregistrate în etapa de monitorizare, alături de dificultățile, neconformitățile legate de activitatea monitorizată. Pentru o analiză rapidă aceste rezultate se pot prezenta sub formă tabelară, astfel ca decidenții să poată lua la cunoștință, interpreta și decide cu celeritate acțiunile viitoare.

- **Planul de acțiune:** cuprinde acțiunile care se vor derula în viitor cu referire la: țintele stabilite/planificate; activitățile planificate; responsabilul/responsabilii pentru fiecare activitate; caracteristicile rezultatului; termenul de realizare/durata de derulare. Atenția trebuie orientată asupra *țintelor și termenelor* din planul de acțiune. Ele nu trebuie să fie stabilite arbitrar ci trebuie să țină cont de factorii și de condițiile care permit realizarea activităților. Planificarea se face totdeauna într-o situație ideală, "având" la dispoziție toate resursele necesare. Planificarea, de cele mai multe ori, este afectată de lipsa predictibilității și de incertitudine astfel că se impune ca planul de acțiune să fie foarte temeinic conceput și să permită o adaptare la condițiile dinamice ale mediului în care se implementează strategia.

Indicatorii care au fost asociați celor trei obiective prioritare ale strategiei privind perfecționarea cadrelor didactice universitare, cu activitățile asumate prin Proiectul POCU - 125160, se găsesc în Tabelul 4.1.

Menționăm faptul că indicatorii pentru monitorizare/evaluare nu trebuie să fie niște itemi statici, ci dimpotrivă, aceștia trebuie să fie caracterizați de dinamica activităților pe care le monitorizează/evaluatează, să poată fi ajustați în funcție de condițiile în schimbare la care trebuie să facă față strategia și să reflecte aceste noi condiții.



Tabelul 4.1 - Planul de acțiune pentru monitorizarea strategiei de perfecționare a cadrelor didactice universitare (conform sarcinilor asumate prin proiectul POCU - 125160)

Obiectivul	Activitate/ Mod de realizare	Responsabil	Rezultate	Indicatori de monitorizare/ de evaluare	Observații
1. Crearea cadrului conceptual și formal pentru asigurarea perfecționării profesionale a personalului didactic din învățământul terțiar universitar	Documentare pentru identificarea obiectivelor strategice de planificare și derulare a unor programe de perfecționare profesională	Expert elaborare strategie	✓ O listă bibliografică consultată pentru stabilirea obiectivelor strategice de planificare și derulare a unor programe de perfecționare profesională	✓ Raport intermediar lunar cu privire la stadiul elaborării strategiei	Expertul aplică procedurile de implementare împreună cu echipa de management
	Analiză programe de formare profesională a cadrelor didactice	Expert analiză perfecționare	✓ 1 metodologie de analiză elaborată prin utilizarea expertizei acumulate ✓ 1 cercetare de birou realizată prin utilizarea unor concepte actualizate cadrului normativ național și european ✓ 1 cercetare de teren derulată la nivelul universității solicitante și universității partener P2 ✓ 1 analiză privind derularea perfecționării profesionale realizată și avizată decizional la nivelul universității solicitante și universității partener P2	✓ Raport privind perfecționarea profesională a cadrelor didactice din universitate; ✓ Analiză comparativă privind eficiența și oportunitatea programelor de perfecționare profesională a cadrelor didactice ✓ Analiză SWOT pentru programele de perfecționare profesională derulate la nivelul universităților ✓ Analiza informațiilor statistice și a datelor colectate privind competențele transversale din domeniile vizate de programele de perfecționare profesională ✓ Raport asupra politicilor europene recente ce sprijină derularea programelor de perfecționare	Expertul aplică procedurile de implementare împreună cu echipa de management

Obiectivul	Activitate/ Mod de realizare	Responsabil	Rezultate	Indicatori de monitorizare/ de evaluare	Observații
1. Crearea cadrului conceptual și formal pentru asigurarea perfecționării profesionale a personalului didactic din învățământul terțiar universitar				profesională ✓ Analiza integrată a aspectele regionale și a tendințelor naționale cu privire la domeniile vizate de programele de perfecționare profesională	
	Focus-grup	Expert elaborare strategie	✓ 6 focus-grupuri pentru finalizarea strategiei ✓ Raport intermediar lunar cu privire la stadiul elaborării strategiei	✓ Tabele nomiale cu participanți la Focus grup ✓ Raport lunar intermediar	Expertul aplică procedurile de implementare împreună cu echipa de management
	Identificarea și prezentarea metodelor, tehnicilor și strategiilor de lucru și intervenții practice pentru derularea programelor de perfecționare profesională a cadrelor didactice	Expert elaborare strategie	✓ Raport privind metodele, tehnicile utile în derularea programelor de perfecționare profesională a cadrelor didactice ✓ Listă a competențelor specifice și transversale ce vor fi dobândite de cadrele didactice prin planificarea și derularea unui program de perfecționare profesională	✓ În conformitate cu strategia	Expertul aplică procedurile de implementare împreună cu echipa de management
	Sinteză și analiză pentru identificarea obiectivelor strategice de planificare și derulare a programelor de perfecționare	Expert elaborare strategie	✓ Raport intermediar lunar cu privire la stadiul elaborării strategiei	✓ În conformitate cu strategia	Expertul aplică procedurile de implementare împreună cu echipa de management
	Elaborarea strategiei de perfecționare a cadrelor didactice	Expert elaborare strategie	✓ 1 documentare cu privire la cadre strategice relevante de perfecționare profesională	✓ Viziunea și obiectivele strategiei ✓ Documentul curinzând strategia cu privire la	Expertul aplică procedurile de implementare împreună cu echipa de

Obiectivul	Activitate/ Mod de realizare	Responsabil	Rezultate	Indicatori de monitorizare/ de evaluare	Observații
1. Crearea cadrului conceptual și formal pentru asigurarea perfecționării profesionale a personalului didactic din învățământul terțiar universitar			universitară ✓ 1 strategie inovativă de derulare a unor activități de perfecționare profesională specializată	planificarea, autorizarea, organizarea, derularea și evaluarea programelor de perfecționare profesională	management
	Stabilirea acțiunilor pentru pregătirea cadrului instituțional, a autorizării și derulării programelor de perfecționare a cadrelor didactice (planifică, monitorizează și organizează subactivitățile de perfecționare profesională a cadrelor didactice) Sprijin de ordin tehnic în implementarea programului de perfecționare profesională a cadrelor didactice în parametrii asumați.	Expert programe de perfecționare Expert dezvoltare programe postuniversitare	✓ Avizarea la nivelul decizional al universității solicitante ✓ Documentația pentru autorizarea programelor de perfecționare profesională ✓ Dosar ce cuprinde documentele necesare procedurilor de autorizare pentru programelor de perfecționare, inclusiv documentele remise de cadrele didactice ✓ Corespondență cu ANC pentru autorizarea celor 2 programe de perfecționare profesională ✓ Un plan general pentru coordonarea eficientă a tuturor subactivităților privind derularea programelor de perfecționare profesională a cadrelor didactice ✓ Planificarea activităților zilnice și săptămânale ale experților implicați în programul de	✓ 2 Fișe de prezentare a programelor de perfecționare pentru Autoritatea Națională pentru Calificări (ANC) ✓ Raport asupra monitorizării graficului subactivităților ✓ Avizul Senatului universității	Experții aplică procedurile de implementare împreună cu echipa de management



Obiectivul	Activitate/ Mod de realizare	Responsabil	Rezultate	Indicatori de monitorizare/ de evaluare	Observații
1. Crearea cadrului conceptual și formal pentru asigurarea perfecționării profesionale a personalului didactic din învățământul terțiar universitar	Elaborarea metodologiei de autorizare a cursurilor programelor de perfecționare	Expert dezvoltare programe postuniversitare	perfecționare profesională a cadrelor didactice ✓ 2 programe postuniversitare de perfecționare profesională elaborate ✓ 2 metodologii postuniversitare de perfecționare profesională, aprobate la nivelul decizional al universității solicitante și universității partenere P2	✓ Menționare în Registrul național al calificărilor ✓ 2 Fișe de prezentare a programelor postuniversitare pentru ANC ✓ 2 Curricule ale programelor postuniversitare de perfecționare profesională ✓ Documente de planificare și de organizare logistică a programelor de perfecționare profesională	
2. Asigurarea participării cadrelor didactice (prin respectarea principiului egalității de șanse) la cel puțin un program postuniversitar de dezvoltare a competențelor didactice centrate pe demersul antreprenorial, cu un conținut educațional inovativ și resurse de învățare moderne și flexibile	Autorizarea cursurilor postuniversitare de perfecționare profesională	Expert dezvoltare programe postuniversitare	✓ 2 programe postuniversitare de perfecționare profesională elaborate ✓ 2 metodologii privind programele postuniversitare de perfecționare profesională, aprobate la nivelul decizional al universității solicitante și universității partenere P2 ✓ 2 programe postuniversitare de perfecționare profesională autorizate ✓ 2 programe postuniversitare de perfecționare profesională derulate ✓ 76 participanți la cel	✓ Documentația și dosarul privind autorizare celor 2 programe de perfecționare ✓ Răspunsuri scrise la cererile de clarificare primite din partea autorității de autorizare ✓ Raport lunar cu privire la stadiul procesului de autorizare a programelor de perfecționare profesională	Expertul respectă termenele intermediare de autorizare a programelor de perfecționare profesională Expertul aplică procedurile de implementare împreună cu echipa de management

Obiectivul	Activitate/ Mod de realizare	Responsabil	Rezultate	Indicatori de monitorizare/ de evaluare	Observații
2. Asigurarea participării cadrelor didactice (prin respectarea principiului egalității de șanse) la cel puțin un program postuniversitar de dezvoltare a competențelor didactice centrate pe demersul antreprenorial, cu un conținut educațional inovator și resurse de învățare moderne și flexibile			putin un program postuniversitar de perfecționare profesională		
	Pregătirea cursurilor, asigurarea logisticii necesare pentru perfecționarea cadrelor didactice	Expert dezvoltare programe postuniversitare Responsabil programe de perfecționare	Realizarea curiculelor și documentelor de planificare	✓ Standardul ocupațional ca reper pentru verificarea calității ✓ Structură instituțională creată pentru cursuri ✓ Chestionare adresate cursanților la programele de perfecționare profesională	Expertul aplică procedurile de implementare împreună cu echipa de management
	Înscriere și derularea cursurilor de perfecționare c.d.	Expert dezvoltare programe postuniversitare	Înscrierea la cele 2 programe postuniversitare de perfecționare profesională autorizate	✓ Tabele nominale cu persoanele înscrise la programele postuniversitare de perfecționare profesională autorizate ✓ Documentele transmise de către personalul didactic universitar în dosarul de înscriere	Expertul aplică procedurile de implementare împreună cu echipa de management

APROBAT ÎN ȘEDINȚA DE SENAT
DIN DATA DE
16. DEC. 2019
Președinte:
Conf.univ.dr. Vasile Aurel CAUȘ

Obiectivul	Activitate/ Mod de realizare	Responsabil	Rezultate	Indicatori de monitorizare/ de evaluare	Observații
3. Asigurarea recunoașterii competențelor dobândite ca urmare a parcurgerii și absolvirii programelor de perfecționare profesională, prin certificarea dată de instituțiile abilitate	Organizare examinare cursanți	Expert dezvoltare programe postuniversitare Responsabil programe de perfecționare	✓ 2 examene la programele postuniversitare de perfecționare profesională autorizate și derulate ✓ Programul cursurilor de perfecționare organizate ✓ 76 participanți la cel puțin un program de perfecționare profesională	✓ Rata de înscriși participanți la cel puțin un program de perfecționare profesională (personal didactic) ✓ Nr. participanți la cursurile de perfecționare ✓ Chestionare pentru evaluarea calității cursurilor	Expertul aplică procedurile de implementare împreună cu echipa de management
	Certificarea cursanților care au fost examinați și au demonstrat competențele conform standardelor ocupaționale	Responsabil programe de perfecționare Expert dezvoltare programe postuniversitare	Certificatele de perfecționare eliberate de ANC 76 participanți certificați la cel puțin un program de perfecționare profesională (personal didactic)	✓ Studii de monitorizare (pe bază de chestionare) asupra calității și utilității cursurilor ✓ Nr. de certificate de competențe obținute	Expertul aplică procedurile de implementare împreună cu echipa de management

Tot pentru implementarea strategiei este recomandat să se colecteze date calitative, relevante prin anchete, sondaje de opinie, chestionare aplicate celor implicați în materializarea viziunii prin înfăptuirea obiectivelor planificate.

În cele ce urmează propunem un exemplu de ghid sugestiv pentru un studiu privind calitatea cursurilor de perfecționare. Acest studiu se referă la „Certificarea perfecționării - calificărilor obținute”. Studiul calitativ cuprinde interviuri cu minim 10 de cadre didactice care au participat la certificarea calificărilor.

Se va porni de la o listă cu persoane care au obținut calificările pentru cel puțin unul dintre cele 2 cursuri de perfecționare organizate. Lista va fi cea elaborată de ANC (Agenția Națională pentru Calificări) pe baza căreia s-au înmănat certificatele. Se recomandă ca grupul țintă pentru un astfel de studiu să fie alcătuit atât din cadre didactice universitare care au participat la examinare și care au primit certificarea, cât și din cadre didactice universitare care nu au primit certificarea respectivă.

Ghidul de interviu va cuprinde:

A. Informații despre respondent: vârsta, profesia/ ocupația, locul de muncă, cursul urmat, respectiv solicitarea calificării spre certificare.

B. Informații privind procesul de certificare:

- Principalele dificultăți întâmpinate;
- Principalele avantaje ale perfecționării profesionale;
- Durata cursului oferit - număr ore de pregătire teoretică/ practică;
- Durata frecventată de către beneficiar;
- Cum intenționează să folosească certificarea?
- Cum consideră că îi ajută concret perfecționarea profesională în carieră?
- Formarea a fost utilă? Aprecierea se va face pe un interval de la 1-10 (unde 1 = foarte puțin, 10 = foarte mult);
- Formatorul avea cunoștințele necesare? Aprecierea se va face pe un interval de la 1-10 (unde 1 = foarte puțin, 10 = foarte mult);
- Aplicați noile competențe dobândite în activitatea didactică?
- Există îmbunătățiri în efectuarea sarcinilor dumneavoastră didactice ca urmare a noilor competențe?

Menționăm că acest ghid este o sugestie, această suită de întrebări putând fi modificată pentru a răspunde cât mai bine obiectivelor și rezultatelor finale efective. Întrebările prezentate nu reprezintă o listă definitivă, folosirea lor nu este obligatorie, ele au rolul de a fi utilizate în funcție de nevoi, se pot formula întrebări suplimentare care să clarifice anumite aspecte în funcție de interes.

4.2. Impactul strategiei de perfecționare profesională

Educația are valențe transformatoare în maniere foarte variate. Unele se pot identifica extrem de ușor, transformările fiind exterioare și evidente, altele nu sunt atât de ușor de descoperit, fiind intrinseci (cunoașterea de sine și încrederea în sine crescută, schimbarea abordărilor realității etc.).

Educația în general (și educația universitară în special) aduce beneficii sociale și economice semnificative în societate.

Printre beneficiile socio-economice aduse de educația universitară se numără: progresul științific și tehnologic, bunăstarea și calitatea vieții crescută; depășirea inegalităților; reducerea șomajului; diminuarea comportamentelor antisociale; creșterea numărului de cetățeni activi în societate; îmbunătățirea mobilității sociale; conectarea comunităților cu beneficiile globalizării etc.

Universitățile se implică și sprijină întreprinderile, ajutându-le la îmbunătățirea activității lor la dezvoltarea inovației în cadrul lor. Misiunea principală a universităților este de a consolida creșterea economică locală și globală prin parteneriate strategice la diferite nivele (local, regional etc.) și prin formarea de antreprenori creativi, flexibili, eficienți, critici și inovativi care pot aduce plusvaloare în organizațiile în care lucrează sau în organizațiile create chiar de ei.

Revenind la impactul strategiei și la evaluările de impact se poate afirma că acestea reprezintă un aspect important în cadrul implementării strategiei. Acestea au efect mai târziu, evaluarea impactului are scopul de a măsura rezultatele, de a măsura efectul rezultatelor strategiei, de aceea un raport asupra evaluării impactului strategiei de perfecționare a cadrelor didactice universitare nu poate fi elaborată în acest moment. Cu toate acestea, propunem un ghid care să fie util pentru acest scop după derularea programelor de perfecționare.

Direcțiile generale privind ghidul și procedura de analiză și evaluare a impactului strategiei

Impactul strategiei poate fi analizat numai după ce s-a înfăptuit strategia. Etapele mari recomandate pentru un Ghid/procedură de analiză a impactului produs sunt următoarele:

- Înțelegerea implicațiilor posibile ale modificării produse;
- Identificarea sarcinilor necesare pentru a implementa schimbarea și estimarea efortului necesar pentru finalizarea acestor sarcini. Întrebările la care trebuie să răspundeți inițial sunt: *Cum poate fi făcută o evaluare a impactului? Care sunt etapele unei evaluări a impactului implementării strategiei?*

În general, vom considera cinci etape relevante:

Etapa 1: Examinarea scopului strategiei de evaluat.

Etapa 2: Analiza contextului în care se aplică strategia (folosind documentația și literatura de specialitate referitoare la subiect, studiile și rapoartele efectuate de Agenția





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Națională a Calificărilor, Comisia Europeană, alte părți interesate în domeniul dezvoltării competențelor personale și profesionale).

Etapa 3: Analiza grupului țintă.

Etapa 4: Pregătirea unui plan de cercetare.

Etapa 5: Efectuarea cercetării pe teren și analiza rezultatelor.

Instrumente recomandate pentru colectarea de date în vederea evaluării impactului strategiei sunt următoarele: fișe cu privire la frecvență/ informații privitoare la cadrele didactice care s-au înscris, frecventat și au fost prezente la examinare pentru certificare, informații despre specificitatea muncii didactice /informații despre activitățile antreprenoriale/ management social desfășurate în mediul universitar/ chestionare/ ghiduri de interviu pe teme destinate subiectului examinat.

Procedura de evaluare a impactului strategiei se va axa pe rezultatele activităților susținute în etapele implementării strategiei prin activitățile care urmăresc înfăptuirea obiectivelor: conform planului de acțiune, dar și pe competențele dezvoltate obținute privind perfecționarea profesională a beneficiarilor.

Prezenta strategie, inovativă, își propune derularea unor activități de perfecționare profesională specializată care vizează dobândirea de către beneficiari, cadrele didactice universitare, a spiritului antreprenorial, plecând inițial de la abilități și competențe generale, pentru ca în final să se demonstreze dobândirea abilităților și competențelor specifice de pregătire în vederea inițierii și dezvoltării de afaceri.



Bibliografie Secțiunea 4

1. Mitroi, E. și colectiv, *Ghid pentru evaluarea competențelor profesionale*, CNFPA, București, 2005;
2. Münsterová, E, J. Baštová, J. & A. Vlk, *A Case Study of the Students' View on the Educational Process and on University Management*. In *Responding to Student Expectations*, Paris: OECD, 2002;
3. Porter, M., Rivkin, J., *What is Strategy?*, Harvard Business Review, 1996;
4. Rumelt, R., *Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*, Crown Publishing Group, New York, 2011;
5. Stiburek, S., Vlk, A. & Švec, V., *Study of the success and dropout in the higher education policy in Europe and V4 countries*. In *Hungarian Educational Research Journal*, 7 (1), pp. 43-56, 2017;
6. Svatoň, O. & Vlk, A., *Academic staff: The extraordinary species Homo Academicus*. In J. Enders & E. de Weert (Eds.) *The International Attractiveness of the Academic Workplace in Europe*, GWE, Frankfurt/Main, 2004;
7. Švec, V., Vlk, A., & Stiburek, S., *Dropout Policy in Czech Higher Education: Can Universities Serve Several Masters? In Central European Journal of Public Policy*, 9 (1), pp. 126-147, 2015;
8. Vlk, A. & Stiburek, Š., *Study Success at the Clash Point of Excellence and Social Dimension*. In A. Curaj, L. Deca & R. Princiopie (Eds.). *European Higher Education Area: The Impact of Past and Future Policies*, Springer, Cham, pp. 189-202, 2018;
9. Vlk, A., Stiburek, S. & Švec, V., *Dropout Calculation and related policies in Czech Higher Education*. In *Efficiency and Responsibility in Education 13th International Conference Proceedings*, 650-657, Czech University of Life Sciences Prague, 2016, sursa: <http://teri-institute.eu/>;
10. Vlk, A., *Challenges for Modern Universities: Finding the Balance Between Teaching, Research and Third Role*. In *Central European Higher Education Cooperation Conference Proceedings*, 49-59, Budapest, Corvinus University of Budapest Digital Press, 2015;
11. Vlk, A., *The good times and the bad times – case study on a tertiary education reform in the Czech Republic*. In A. Klucznik-Toro, A. Csepe & D. Kwiatkowska-Ciotucha (Eds.) *Higher Education, partnership, innovation*, Publikon Publishers / ID Research, Budapest, 2009;

12. Vlk, A., *Current issues in Tertiary Education in the Czech Republic*. In J. Kalous, J. Štoček & A. Veselý (Eds.) *Education Policy Studies in the Czech Republic*, Aleš Čeněk, Plzeň, 2007;
13. Vossensteyn, J.J., A. Vlk & J. File (Eds.), *From the North West, Case studies on strategic management and quality assurance in Russian higher education*, Novgorod: Novgorod State University Press, 2008;
14. *** *Metodologie pentru monitorizarea și evaluarea implementării strategiilor educaționale*, 2018, disponibilă on line la:
[https://www.edu.ro/sites/default/files/Livrabil%205-Metodologie revizuita.pdf](https://www.edu.ro/sites/default/files/Livrabil%205-Metodologie%20revizuita.pdf) (consultat: octombrie 2019).

Realizat,

Expert elaborare strategie P2,

Tomescu Adriana Mirela,



Avizat,

Coordonator tehnic P2,

Meșter Liana-Eugenia

