

Plan strategic de dezvoltare pentru perioada 2020-2024

Strategia de dezvoltare a Universității Naționale de Arte pentru perioada menționată este structurată în baza evaluărilor periodice efectuate de ARACIS, de evaluările echipei SRAC care a avizat implementarea indicelui de calitate ISO 9001 începând cu anul 2013, precum și de organismele de control financiar care verifică periodic activitatea instituțiilor obiective educaționale. În contextul definirii Sistemului de control intern managerial, a procedurilor și atribuțiilor specifice fiecărei funcții considerăm că putem fixa responsabilitățile, atribuțiile didactice și administrative în mod clar, fără posibilitatea de a eluda obiectivele propuse.

Sunt definiți, pe lângă atribuțiile funcțiilor de conducere, indicii care influențează calitatea actului didactic, independent de subiectivitatea opiniilor și a observațiilor colaterale.

Cu convingerea că atât actul educațional cât și cel de cultură derivă dintr-o bună administrare, considerăm că îndeplinirea acestor indici condiționează funcționarea eficientă a universității ca centru pilot în educația artistică prin fixarea responsabilităților, prin modul transparent de utilizare a resurselor și prin asumarea criteriilor de evaluarea a actului didactic.

Considerăm utilă reevaluarea periodică a obiectivelor și a poziției Universității Naționale de Arte.

I. Dezvoltarea Universității Naționale de Arte din București în cadrul spațiului național și european al învățământului artistic

În contextul actual, reconsiderăm misiunea, poziția și obiectivele Universității Naționale de Arte, după cum urmează:

- Având o vechime de peste 150 de ani, Universitatea Națională de Arte are ca obiectiv principal transmiterea principiilor creației artistice.
- Universitatea Națională de Arte este cea mai mare instituție din domeniul Artelor vizuale din România, cuprinzând toate specializările specifice artelor plastice, artelor decorative și designului, precum și ale teoriei artei și restaurării;
- Înscrișă în tradiția școlii superioare românești, cultivând valorile artei și ale culturii universale, evaluându-și corect nivelul de competență și responsabilitatea pe care o are față de comunitate, analizând cererea socială, Universitatea Națională de Arte din București își asumă, conform Cartei universitare, următoarele obiective fundamentale (*vezi C.U. – Cap.II: Misiune și obiective*):
- Tezaurizarea și difuzarea valorilor artei, spiritualității, culturii și civilizației umane;

- Promovarea spiritului de liberă expresie artistică, a gândirii critice, înnoirea și înlocuirea cunoștințelor și a mijloacelor de expresie;
- Formarea și perfecționarea resurselor umane;
- Participarea artei și științei românești la dezvoltarea artei și științei universale;
- Afirmarea identității culturii artistice naționale. (vezi C.U. – Cap.II: Misiune și obiective):

Considerăm că problema conținuturilor artistice și educaționale se poate dezbate secvențial în practica de atelier, iar acumulările formale dobândite prin aderarea sistemului educațional la structurile *Bologna* trebuie abordate în continuare cu atenție.

Puncte tari

- Existența principiilor actului de creație provenind dintr-o sursă europeană;
- Existența unei tradiții a evaluării actului educațional de creație;
- Existența unor repere culturale autentice, a unei *matrici stilistice*, independentă de modul de abordare a cadrului didactic sau a studentului;
- Experiența colectivă de analiză și decodificare a actului de creație;
- Experiența artistică individuală a corpului profesoral.

Puncte slabe

- Perioada prea scurtă de studiu care dezavantajează învățământul vocațional.
- Abordarea superficială a problemei structurilor creative care poate duce la eșec și derută profesională;
- Aderarea formală la structuri și forme educaționale europene făcută în lipsa unei finanțări corespunzătoare;
- Pierderea unor conținuturi proprii datorită intențiilor de a grăbi aderarea la structuri educaționale și socio-culturale definite formal;
- Abordarea superficială a problemei structurilor creative;

Amenințări

- Lipsa credibilității instituționale, generată de situațiile de mai jos
- Scăderea concurenței la admitere, generată de lipsa cererii pe piața de muncă a profesiilor vocaționale, precum și de schimbările prea dese ale structurilor legislative și de plan de învățământ;

- Lipsa unei finanțări adecvate corelate cu cerințele europene, fapt care pune în pericol asimilarea conținuturilor;

Oportunități

- Ridicarea standardului universității prin parteneriate de prestigiu;
- Asimilarea unor noi modele de comunicare, informatizarea și actualizarea programelor din perspectiva limbajului artei contemporane și a semnificațiilor unor culturi diferite;
- Posibilitatea de a îmbunătăți bugetul și nivelul de dotare la nivel instituțional prin programe specifice CE;

II. Dezvoltarea educațională

Este de subliniat faptul că, în ultimii patru ani au avut loc creșteri semnificative ale veniturilor salariale, atât pentru corpul didactic cât și pentru corpul administrativ al universității. Considerăm că, pe fondul stabilizării veniturilor, vom beneficia de o dinamică a actului didactic și de performanțe mai mari în ceea ce privește actul de creație și decodificarea lui.

Rămânem la aceeași opinie că nu se pot prevedea creșteri de natură cantitativă în ceea ce privește numărul de studenți. Capacitatea instituțională permite creșterea numărului de studenți, însă limitele de spațiu constituie un criteriu important în cazul domeniului Arte vizuale. Criteriul cantitativ este un criteriu fundamental atâta timp cât modelul de finanțare este *per capita* iar nivelul de finanțare se reflectă direct în calitatea actului educațional.

În altă ordine de idei, concurența din ultimii ani nu stimulează o creștere a numărului de locuri pentru admiterea la toate nivelurile. Rămânem la același principiu prin care o creștere a eficacității educaționale se poate face prin măsuri de reorganizare la nivelul formei și al conținutului academic, în contextul unor venituri constante, previzionate în funcție de anii anteriori.

Fără a restricționa inițiativele de schimbare, care sunt obligatorii pe diverse niveluri de studiu, considerăm că orice inițiativă realistă trebuie dublată de o estimare financiară adecvată. În condițiile în care, din punct de vedere financiar, nu se obține o variantă fezabilă, propunerile educaționale vor trebui reformulate. Legăm în continuare, în mod direct nivelul de finanțare de calitatea actului educațional. Din experiența acumulată considerăm că există o inerție a evoluției actului didactic, însă în lipsa unor resurse adecvate, se pierde orice dinamică. Resursele nu vizează doar veniturile salariale, facem referință și la dezvoltare patrimonială, dotări, burse etc.

Ameliorarea și actualizarea planurilor de învățământ, a fișelor de disciplină și a programelor de studiu rămân în aceste condiții obligatorii, condiționate de organismele naționale de evaluare și care trebuie rezolvate în limitele resurselor descrise în raport.

Rămân ca obiective organizațional didactice pentru această perioadă:

- Evaluarea programului de doctorat;
- Evaluarea și actualizarea suporturilor de curs;
- Optimizarea planurilor de învățământ, a statelor de funcții în raport cu necesitățile reale ale universității și corelat cu posibilitățile existente;
- Dezvoltarea programelor de studii cu audiență crescută;
- Menținerea programelor de studiu cu tradiție aflate în declin prin scăderea audienței generate de cerințele pieței culturale și a pieței muncii;
- Consolidarea prin dotare a laboratoarelor și atelierelor, cu scopul asumării competențelor conform nomenclatorului european al calificărilor;
- Obiectivele patrimoniale care s-au blocat din lipsa forței de muncă și a personalului calificat.

III. Dezvoltarea cercetării

În conformitate cu raportul pentru mandatul trecut 2016-2019, putem afirma pe criterii statistice că există performanțe atât la nivelul activității artistice cât și la nivelul celei de cercetare teoretică și științifică. Rămâne un obiectiv de realizat în acest mandat constituirea unui buget destinat cercetării. Acesta se poate constitui prin alocarea pentru regie a unui procent din proiectele aprobate, așa cum prevede regulamentul referitor la cercetare.

Până în acest moment, cercetarea în universitate a fost finanțată din aplicații la programele de finanțare și prin obligativitatea corpului didactic de a avea activitate profesională proprie sau cu studenții.

Rămân ca obiective în ceea ce privește cercetarea, pentru mandatul următor:

- crearea unui colectiv cu stat de plată distinct;
- alocarea unui buget pentru cofinanțarea de proiecte, publicații etc. privind cercetarea;
- extinderea spațiilor alocate cercetării;
- alocarea unui procent de 30% pentru dezvoltarea patrimonială a universității;
- alocarea unui buget de cheltuieli, regie, dotări, diurnă pentru cercetare.

Putem angaja măsuri concrete de organizare a cercetării, dezvoltarea parteneriatelor instituționale, cu colaborarea celor implicați în proiecte de cercetare cu conținut. Condiția elementară este ca centrele de cercetare să funcționeze ca centre-pilot de testare a propunerilor de curs pentru programa academică.

IV. Contextul instituțional

Universitatea Națională de Arte se compune din trei facultăți și deține douăsprezece programe de studiu la nivel de licență și la nivel masteral precum și un program doctoral, pentru domeniul Arte vizuale.

Structurile de conducere se diferențiază în cadrul universității, în condițiile Legii 1/2011, prin atribuirea Senatului universității a unui rol de organizator al strategiei educaționale, pe de o parte, și a rectorului și Consiliului de administrație ca forme care asigură conducerea operațională a universității, pe de altă parte. În mod concret, în acest moment Universitatea Națională de Arte numără 202 angajați cu contract de muncă pe termen nelimitat, din care 112 sunt cadre didactice.

V. Contextul național

Universitatea Națională de Arte din București este cea mai mare universitate din domeniul Artelor vizuale din România. Împreună cu Universitatea de Arte și Design din Cluj și Universitatea de Arte „George Enescu” din Iași, constituie grupul școlilor cu cea mai mare tradiție pe plan național. Universitatea Națională de Arte s-a constituit în anul 1864, în tradiția școlii franceze de artă, Franța reprezentând, la nivelul secolului al XIX-lea, data constituirii Școlii de Belle-Arte de la București, un model cultural universal. Universitatea Națională de Arte este partener tradițional al universităților de profil artistic din întreaga țară.

VI. Contextul internațional

Universitatea Națională de Arte a aderat la Declarația de la Bologna pentru structurile de învățământ 1, 2, 3 și ulterior la Declarația de la Lisabona. Parte a sistemului de învățământ național și european, Universitatea Națională de Arte se adaptează, din punct de vedere al structurii sale formale de învățământ, acestui sistem, cu scopul de a crește mobilitatea studenților și calitatea formării lor profesionale.

Universitatea Națională de Arte este membră a ELIA (European League of Institutes of the Arts), organizație mondială a școlilor de artă. În cadrul acestui parteneriat, intenționăm să aderăm la o strategie comună de dezvoltare a programelor de studiu la toate nivelurile: licență, master și doctorat. Universitatea Națională de Arte este membră în structura academică CUMULUS. Acest fapt reprezintă un obiectiv pentru mandatul următor.

Intențiile noastre sunt de a sprijini asimilarea formelor și a conținuturilor învățământului european în condițiile păstrării componentelor autentice ale culturii naționale, specifice Universității Naționale de Arte.

VII. Dezvoltarea capacității instituționale și a managementului administrativ

Rămân ca obiective pentru perioada 2020-2024:

- Dezvoltarea rețelelor de comunicare la nivel didactic și administrativ;
- Menținerea unui management strategic din punct de vedere financiar, al resursei umane, al planului de învățământ, al patrimoniului și al conținuturilor didactic-artistice;
- Definirea clară a atribuțiilor și competențelor cadrelor din sistemul administrativ și al tuturor funcțiilor de conducere din universitate;
- Automatizarea completă a serviciilor universității și, în măsura în care este posibil, a tuturor procedurilor administrative și didactice.

VIII. Politica de resurse umane

În contextul descris mai sus, rămân ca obiective pentru strategia de dezvoltare a resursei umane:

- Personalul didactic și de cercetare; promovarea și titularizarea de cadre didactice pentru completarea și creșterea calitativă a structurilor programelor de studiu;
- Personal auxiliar și nedidactic; completarea organigramei cu personal calificat pentru toate funcțiile necesare: tehnice, auxiliar-didactice și nedidactice;

Universitatea trece printr-o perioadă de lipsă de personal administrativ în urma unor concedieri pentru motive de incompetență și a suspiciunilor de corupție, pe de-o parte și a pensionărilor, pe de altă parte;

Rămâne ca un obiectiv permanent consolidarea Sistemului de control intern managerial și actualizarea tuturor procedurilor pentru buna funcționare a instituției.

IX. Strategia financiară

Universitatea se constituie ca ordonator de credite terțiar, având autonomie financiară și responsabilitate în distribuirea resurselor alocate din fonduri publice. Alocația bugetară urmează să respecte aceste principii în condițiile impuse de legislația financiară referitoare la atribuirea bugetului finanțării de bază și complementare, pe categorii de cheltuieli, surse de finanțare etc.

Finanțarea se face, în cazul oricărei instituții de învățământ bugetare din surse proprii și prin două contracte cu Ministerul Educației și Cercetării, incluzând sume alocate din bugetul de stat.

În acest sens, putem pune în discuție cele două tipuri de contracte de finanțare:

a. Contractul finanțării de bază

Bugetul se constituie pe principiul *per capita* (pe student echivalent), la care se adaugă un coeficient care provine din activitatea de cercetare. Analiza și repartizarea bugetului trebuie să țină cont de aceste principii și să aplice în mod legal bugetul fiecărui program de finanțare în parte. În același timp, în strategia de dezvoltare se stabilește clar că toate programele de studiu acreditate în cadrul universității trebuie menținute și dezvoltate în mod egal; atribuirea prin competiție a unor sume suplimentare la finanțarea de bază, în proporție de circa 30% din bugetul total, sub forma unor granturi de excelență, reprezintă o provocare căreia va trebui să-i facem față împreună cu întreaga comunitate academică. În acest sens trebuie sistematizate toate datele necesare aplicației pentru obținerea grantului pe universitate.

b. Contractul finanțării complementare

Cuprinde consolidări, reparații, investiții etc.; sumele se evidențiază separat și nu se pot transfera de la un capitol de cheltuieli la altul.

Veniturile proprii sunt prin tradiție alocate, în cea mai mare parte, pentru plata regiei și a dotărilor. Din venituri proprii, precum și din soldul creat se susțin secvențial și cheltuielile de personal.

Ca strategie generală, în conjunctura actuală, considerăm că obiectivul principal îl constituie obținerea finanțării pentru proiectele de consolidare și restaurare existente, pe de o parte, și menținerea sub control a deficitului bugetar existent în anumite departamente, pe de altă parte.

Subliniem faptul că toate măririle de buget provocate începând cu anul 2004 au fost generate prin creșterea numărului de studenți, aflat în continuare la un maximum istoric: aproximativ 1400 de studenți. Întrucât o creștere suplimentară este posibilă în principal prin schimbarea coeficientului de finanțare pentru domeniul Arte vizuale, creșterea numărului de studenți doar pentru finanțare nu constituie o variantă acceptabilă din motive de menținere calitativă a actului didactic, în perspectiva

următorilor patru ani, strategia de dezvoltare implică creșteri prin intermediul creării de proiecte doctorale, masterale, contracte, granturi de excelență etc.

În acest sens, trebuie încurajate aplicațiile de finanțare și sistematizate toate datele de structură ale universității, în vederea obținerii grantului de excelență pe universitate.

X. Patrimoniul imobiliar

În acest moment, Universitatea Națională de Arte, în calitate de instituție publică, nu plătește impozit pe spații; în condițiile în care, prin modificări legislative, ni se va impune un impozit, atunci vor trebui identificate sursele de finanțare necesare.

Subliniem faptul că Universitatea Națională de Arte deține în zona istorică a Bucureștiului suprafețe suficiente pentru a-și dezvolta foarte bine activitatea didactic-profesională. Așa cum rezultă din raportul managerial atașat Universitatea Națională de Arte se află pe o direcție ascendentă a finanțării de bază și complementare, direcție care permite dezvoltarea investițiilor, a dotărilor și o politică de resurse umane pozitivă.

Contractul de finanțare complementar, contract care definește în mod exclusiv investițiile, permite abordarea continuării șantierului din strada General Budișteanu 19, referitor la extinderea universității. În contextul unei strategii pentru patru ani rămâne ca obiectiv principal continuarea șantierului început prin proiectul de extindere și remodelare a spațiului universității. Se află în studiu, cu documentația depusă la Ministerul Culturii solicitarea aprobării de construcție a unei cladiri noi, în spațiul de la Facultatea de Arte Decorative și Design. Reparațiile curente referitoare la acoperișuri, igienizări, înlocuiri de ferestre în cazul unor clădiri de patrimoniu sunt deja lucrări aflate în licitație, în vederea executării.

XI. Managementul administrativ

Managementul administrativ al universității întâlnește multe neajunsuri din cauza unor prevederi legislative greoaie din punct de vedere birocratic, restrictive, contradictorii și a unei subfinanțări cronice. O altă dificultate care generează o anumită lentoare în sistemul administrativ bugetar o constituie salarizarea slabă, o legislație stufoasă și obligativitatea unui control birocratic sistematic.

Considerăm necesare:

- Extinderea și optimizarea rețelelor de comunicare;
- Automatizarea serviciului secretarial și administrativ;

- Motivarea salarială a tuturor angajaților universității;
- Promovarea pe criterii de competență atât la nivel didactic, cât și administrativ;
- Implicarea universității în proiecte de management administrativ prin intermediul cadrelor administrative existente;
- Obligativitatea unor cursuri de training managerial pentru personalul cu atribuții administrative;
- Consolidarea procedurilor SCIM, în sensul controlului posibilelor fraude și a bunei funcționări a instituției.

XII. Investiții, proiecte, propuneri

Menținem ca obiective de realizat pentru mandatul următor:

- Finalizarea proiectului de extindere și remodelare a universității;
- Actualizarea bazei de date și a dotărilor existente în cadrul departamentelor și al facultăților din universitate;
- Actualizarea planurilor de învățământ cu scopul adaptării la solicitările și așteptările generațiilor actuale de studenți;
- Definitivarea proiectului de resurse umane cu scopul scoaterii la concurs a posturilor necesare pe fiecare program de studiu;
- Elaborarea ghidului studentului;
- Evaluarea domeniului de Arte vizuale – Doctorat;
- Menținem ca prioritară, având în vedere presiunea urbanistică din zonă și pericolul exproprierii Universității Naționale de Arte din strada General Budișteanu 19, realizarea proiectului de extindere și remodelare a spațiului și restaurarea Casei Robescu (Scarlat Ghica);
- Definitivarea documentației care să permită ridicarea unei construcții cu spații de lucru la adresa din str. Grivița 28;
- Definitivarea unui plan expozițional național și internațional care să promoveze toate secțiile universității în cadrul Galeriei UNA;
- Reeditarea catalogului cu oferta educațională a universității;
- Creșterea numărului de parteneriate cu instituții de profil din străinătate, în vederea facilitării schimbului de studenți și profesori;
- Afilierea Universității Naționale de Arte la structurile CUMULUS.

XIII. Internaționalizarea

Creșterea numărului de parteneriate sprijinit financiar și relațional prin programul Erasmus a generat o deschidere a universității către programele educaționale europene. În vederea dezvoltării unor programe comune și pentru creșterea vizibilității internaționale considerăm că sunt necesare:

- Crearea unor cursuri de specialitate în limba engleză;
- O strategie de promovare coerentă, coordonată profesionist pe baza regulilor de comunicare;
- Protejarea brandului, a însemnelor grafice și simbolurilor universității prin înscrierea în documentele instituțiilor de profil europene;
- Dezvoltarea cu ajutorul unor mijloace virtuale a unei strategii de promovare a universității;
- Editarea materialelor de promovare specifice domeniului;
- Amplificarea programului expozițional intern și extern al universității.

XIV. Dezvoltarea calității

Creșterea calității actului didactic și a calității vieții universitare, în general, este condiționată de creșterea financiară a veniturilor concretizate prin contractele de finanțare și a taxelor percepute de universitate, precum și de calitatea resursei umane care activează în universitate.

Preconizăm util în această perioadă crearea unor proiecte de monitorizare și creștere a calității în plan educațional și social;

XV. Propuneri pentru îmbunătățirea calității vieții studențești

Așa cum rezultă din raportul Departamentului social, bursele de studiu se situează la nivelul mediu de 700-800 lei/ lună, aflându-se într-o creștere relativă față de anii trecuți. Sumele acordate pentru doctorat sunt mai mari, cca 1500 lei, în timp ce bursele sociale sunt situate la 500-600 lei. Creșterea acordată prin alocație bugetară nu acoperă însă necesarul de hrană și locuință al unui student.

În conformitate cu legislația actuală și cu propunerile sindicatelor studenților propun o alocare a 15% din taxele primite de la studenții străini pe cont propriu valutar ca burse pentru studenții români/străini, etnici români, în completarea burselor date de stat.

Susțin de asemenea alocarea unui procent care va fi negociat cu Departamentul Financiar-Contabilitate pentru susținerea din venituri proprii a activității studenților etnici români din străinătate și a studenților cu situații materiale grele.

Propun în perioada care urmează susținerea burselor sociale cu un procent de 20% din procentul burselor sociale acordate de stat. Consider că subvenția acordată de stat pentru cămin permite menținerea în bune condiții a căminului studențesc din str. Occidentului, cu condiția ca activitățile de întreținere să se desfășoare periodic, ritmic.

Toate aceste propuneri sunt corelate cu evaluarea punctuală, pe capitole, a stării de fapt didactice, administrative și financiare a universității. Obiectivele cu caracter administrativ sau cele pentru îmbunătățirea calității actului didactic sunt concepute în limitele veniturilor universității și oferă posibilitatea realizării concrete într-o strategie pe termen mediu, de patru ani.

Profesor univ.dr. Cătălin Bălescu