



**PROGRAM MANAGERIAL
PENTRU FUNCȚIA DE RECTOR
2026-2029**

Prof.univ.dr. Sorin BOCANCEA

PREAMBUL

Universitatea „Petre Andrei” din Iași este singura universitate privată din Regiunea Nord-Est, rămasă grație îndeplinirii standardelor de calitate în vigoare în sistemul național de învățământ. Istoria sa de 35 de ani este o succesiune de perioade pline de succes ce au alternat cu unele dificile. Înființarea unor noi specializări, școlarizarea a 32 de promoții, acreditarea prin *Legea 408/2002*, reacreditarea tuturor programelor în 2022, recunoașterea importanței sale prin primirea unor înalte distincții din partea forurilor științifice și a societății sunt succesele ce i-au jalonat parcursul. Însă din istoria sa fac parte și momentele și perioadele dificile, cea mai grea reprezentând-o pierderea patrimoniului. Faptul că, în pofida acestui lucru, în prezent Universitatea „Petre Andrei” din Iași este cea mai mare universitate privată acreditată din Regiunea Nord-Est, ce reușește să atragă studenți chiar într-o perioadă grea pentru tot sistemul național de învățământ din România, dovedește faptul că succesele au fost mai puternice decât dificultățile și că Universitatea este o instituție consolidată ce dispune de resursele necesare funcționării chiar în condiții neprielnice și exploatării oportunităților de dezvoltare atunci când contextul social, economic și normativ permite acest lucru.

O mare parte dintre problemele cu care se confruntă Universitatea „Petre Andrei” din Iași sunt specifice tuturor universităților private din România, pentru că ele provin din contextul în care funcționează acestea. De aceea, elaborarea unui plan managerial realist presupune cunoașterea surselor acestor probleme. În acest sens, într-o primă parte a prezentului plan managerial voi prezenta contextul social, economic și normativ în care funcționează toate universitățile private din România. Pe baza cunoașterii acestor elemente, în a doua parte a documentului formulez coordonatele dezvoltării Universității în următorii trei ani. Pentru aceasta, am realizat o analiză SWOT, pe baza căreia am formulat direcțiile și obiectivele de urmat în managementul instituției în perioada 2026-2029.

Partea I

CONTEXTUL SOCIAL, ECONOMIC ȘI NORMATIV AL FUNCȚIONĂRII UNIVERSITĂȚII „PETRE ANDREI” DIN IAȘI

În prezent, Universitatea „Petre Andrei” din Iași, la fel ca toate universitățile din România, este în faza de debut a crizei economice, fapt ce s-a resimțit în perioada înscrierilor din 2025, când mulți candidați și-au retras dosarele ca urmare a neîncrederii în ceea ce privește posibilitatea de a-și susține studiile. În comparație cu anul universitar precedent, UPA din Iași are cu aproximativ o sută de studenți mai puțini. Sunt mai multe cauze ale acestei crize:

- a) criza economică ce a început să genereze abandon școlar și opțiunea tinerilor pentru căutarea unei slujbe în loc de continuarea studiilor;
- b) criza demografică în care este Europa, inclusiv România – conform *Eurostat*, în următorii ani în România vor fi mai puțini tineri până în 30 de ani;
- c) migrația masivă a tinerilor în țările occidentale;
- d) rezultatele slabe de la examenele de bacalaureat;
- e) saturarea pieței cu absolvenți în domeniile socio-uman, drept și economie.

Legea 199/2023 a învățământului superior nu a eliminat posibilitatea ca universitățile de stat să practice prețurile de dumping la locurile cu taxă pe care le au, motiv pentru care se mențin condițiile unei subfinanțări a învățământului privat. În continuare, la nivel public se întreține o imagine negativă a universităților private, deși acestea funcționează după aceleași standarde de calitate ca universitățile de stat. Dincolo de cauzele reale ale acestei percepții, specifice evoluției acestui nou fenomen din România, există și o anumită mitologie dezvoltată în jurul acestora, chiar dacă în prezent motivele ce au dus la apariția ei au dispărut. Iată care sunt aceste mituri:

1. Se spune că, în întregul sistem de învățământ, nu ar mai fi nevoie de instituții private, fiindcă sistemul de stat ar putea să acopere întregul necesar. Dar, potrivit statisticilor europene, România se situează sub media europeană la acest capitol: dacă în UE media persoanelor de până la 35 de ani cu studii superioare este de 44 %, în România aceasta nu depășește 25 %.

2. Un al doilea mit este acela că învățământul privat primește bani de la stat ca și cel public, motiv pentru care i se cere performanță ca și instituțiilor finanțate de la buget. În realitate, în UE există instituții private subvenționate (care primesc peste 50% din finanțare de la autoritățile publice) și nesubvenționate (care primesc finanțare publică sub acest procent). În ceea ce privește sectorul privat din domeniul educației, România se află printre ultimele locuri, învățământul privat fiind o categorie pe care *Eurostat* o integrează în cea a învățământului nesubvenționat. În UE, doar în România și Bulgaria învățământul privat este nesubvenționat.

3. Al treilea mit este punerea semnelor egalității între învățământul privat și lipsa de calitate. Or, conform studiilor realizate de ARACIS, structura personalului academic în funcție de gradele didactice din universitățile private este comparabilă cu cea din sistemul de stat. Această situație este dată de faptul că sistemul de promovare a cadrelor didactice este același la ambele tipuri de instituții. Apoi, toate cadrele didactice din sistemul privat și-au obținut doctoratele la universitățile de stat, cu profesorii de la aceste universități. Așa se explică faptul că acestea au o competență comparabilă cu a celor de la stat.

După introducerea învățământului de stat cu taxă, universitățile private au fost puse în situația de a coborî ștacheta la admitere, recurgând la primirea viitorilor studenți doar pe bază de

interviu. Dar, și universitățile de stat au adoptat această modalitate de admitere, de la an la an rămânând neocupate chiar locuri bugetate. Într-adevăr, instituțiile de stat își asigură resurse umane mai bune la locurile finanțate de stat. O mare parte dintre cei mai buni absolvenți de liceu aleg să studieze în Occident, ofertele universităților de acolo fiind atrăgătoare.

Scăderea nivelului de pregătire al studenților din toate universitățile are următoarele cauze:

- a. schimbarea percepției față de ceea ce înseamnă învățământul superior;
- b. creșterea numărului studenților care se autoîntrețin (fapt ce le reduce timpul pe care îl acordă pentru îndeplinirea obligațiilor didactice);
- c. relaxarea condițiilor de promovare odată cu introducerea sistemului Bologna;
- d. apariția comerțului cu lucrări de definitivare a studiilor (împotriva căruia sistemul de educație a început să ia măsuri foarte târziu);
- e. migrația spre universitățile din străinătate a celor mai buni absolvenți de liceu.

Nivelul exigențelor pe care le au cadrele de la studenți a suferit modificări la toate instituțiile academice. Și la universitățile de stat puterea financiară a facultăților depinde de nivelul încasării taxelor, motiv pentru care, pentru a supraviețui instituțional, cadrele lasă ștacheta mai jos, pentru că marea problemă este abandonul școlar. Apoi, trebuie judecate aceste exigențe și în funcție de profilul studentului de la privat și de exigențele pieței muncii.

În Europa, noul model de educație poate fi văzut în „Procesul Bologna”, descris ca un proiect prin care UE „institue o Zonă Europeană a Educației Superioare și promovează circulația forței de muncă pe teritoriul ei prin omogenizarea și standardizarea programelor și a diplomelor școlare.” Această dispută a început să aibă ecouri și în România, existând unele voci care preiau și transmit spaimele stângii occidentale și altele care indică diferențele specifice ale vieții academice românești față de ceea ce se întâmplă în alte zone ale globului.

În condițiile globalizării, asistăm la *a doua masificare* generată de standardizarea procesului didactic, după cea realizată de statele națiuni. „Procesul Bologna” este consecința directă a apartenenței la realitatea postnațională numită Uniunea Europeană, ce a constituit pentru România șansa de a avea acces la oportunități create de alții.

Relația cu angajatorii este necesară din următoarele motive: diminuează riscul producerii de șomeri cu studii superioare; absolvenții nu mai sunt „extrași” din societate pe parcursul studiilor, fapt ce le facilitează integrarea după absolvire; se atrag investiții pentru cercetare, pe care statul nu ar avea cum să le asigure.

Faptul de a face studii la stat în regim gratuit nu este garanția producerii unor cetățeni critici, lucizi și liberi. Experiența comunistă dovedește acest lucru cu prisosință. Iar faptul că o persoană își achită studiile este o modalitate de a învăța să trăiască pe cont propriu. După terminarea studiilor gimnaziale, individul este scos dintr-un mod de viață ce îi încurajează o cultură asistențială.

Dezvoltarea „educației online”, ce asigură accesul la cunoaștere a cât mai multor indivizi la costuri cât mai mici, vine să contrazică ideea că sistemul corporatist limitează accesul la cunoaștere. Asistăm la extinderea la scară de masă a învățământului academic, cu prețul simplificării și al superficialității pentru că societatea înaltei tehnologii cere asta. Până nu demult, universitățile erau locurile unei elite pentru că piața nu cerea mai mulți absolvenți de studii superioare. Confortul pe care ni-l asigură turbo-capitalismul cere acest preț.

COORDONATELE DEZVOLTĂRII UNIVERSITĂȚII „PETRE ANDREI” DIN IAȘI

1. Evoluția Universității

Universitatea „Petre Andrei” din Iași (UPA) se numără printre primele universități private din România, pe parcursul existenței sale pregătind 32 de promoții de studenți în domeniile Drept, Științe economice, Psihologie, Asistență socială și Științe politice. Câștigarea pariului cu ideea de învățământ academic privat a presupus un volum de muncă impresionant din partea celor ce au avut curajul să se dedice acestui domeniu. Am putut vedea în prima parte a acestui document problemele cu care s-a confruntat și se confruntă învățământul privat din România, probleme ce nu au ocolit nici UPA.

La aceste probleme, în istoria UPA s-au mai adăugat și unele de natură internă. Din păcate, unii dintre membrii conducerii, imediat după acreditarea din 2002, au văzut în noua instituție strict o afacere personală, interpretând în mod abuziv statutul de „proprietate privată”. După șapte ani de funcționare cu încălcarea legislației în vigoare, UPA a reușit să intre în legalitate (în 2009) și să se înscrie pe traseul reacreditării. Astfel, în 2011, în urma vizitelor din partea comisiilor Agenției Române pentru Asigurarea Calității în Învățământul Superior (ARACIS), Universitatea a primit grad de „Încredere”, acreditând 7 programe la nivel licență și 10 la nivel master.

Încă din primul an al activității academice, din perioada UFAPA, a început editarea *Anuarului*, revistă ce a apărut fără întrerupere și care în prezent este cotate în baze de date internaționale, apărând într-un parteneriat cu Editura Lumen. În perioada 2010-2014, UPA din Iași a editat revista *Ethos*. Din 2013, a preluat de la IMAS revista de științe politice *Polis*, publicație cotate în baze de date internaționale, pe care o editează și în prezent, în cadrul unui parteneriat cu Editura Institutul European. Începând din anul 2010, UPA s-a implicat și în proiecte mediatice, producând emisiunea de televiziune „Polis+”, la postul TeleMOLDOVA+. De asemenea, din 2024 a înființat Editura *Polis Books*.

UPA din Iași este afiliată la următoarele organizații: International Association of Universities, UNESCO, Fédération Européene des Ecoles, Association des Sociétés de Philosophie de Langue Française (ASPLF), International Society for Intercommunication of New Ideas (ISINI), Association Internationale des Sociologues de Langue Française (AISLF), Instituto Rumeno di Cultura e Ricerca Umanistica Venetia, Institut des Professions des Affaires et du Commerce (IPAC), Université de Poitiers, Christ's Hospital – Community Service Group, EURASHE.

În palmaresul UPA din Iași intră și patru premii ale Academiei Române, obținute de Petru P. Andrei și Doru Tompea (pentru editarea operei savantului Petre Andrei), de Daniel Șandru, Ciprian Iftimoaie și Sorin Bocancea (pentru lucrări științifice). UPA din Iași a gestionat cu succes unul dintre primele proiecte pe fonduri europene din România, „Cooperare Regională pentru Excelență Antreprenorială” (în valoare de 3 mil. euro), și a inițiat proiecte de relevanță națională: „Constituția României. Opinii esențiale pentru legea fundamentală” (în 2013), „După 25 de ani. Comunismul în Europa de Est” (început în 2014 și aflat încă în desfășurare) și

„Procesul comuniștilor din România” (unic în țările foste comuniste, demarat în 2017 și aflat în desfășurare).

UPA din Iași a solicitat evaluarea periodică a ARACIS în 2022. Au fost evaluate toate programele la nivel licență ce sunt căutate pe piața academică. Astfel, în prezent, programele de licență acreditate ale UPA din Iași sunt: Drept, Finanțe și bănci, Contabilitate și informatică de gestiune, Marketing, Psihologie, Asistență Socială și Științe Politice. Începând cu anul universitar 2019-2020, în UPA din Iași funcționează următoarele programe de masterat: Științe penale, Dreptul administrației publice, Management economico-financiar european, Consiliere educațională și intervenție în orientarea școlară și vocațională.

Această perioadă nu a fost lipsită și de mari probleme. Conflictul intern și crizele declanșate în 2009 au dus la acumularea de datorii la bugetul de stat. Reaua credință și ilegalitățile comise de către reprezentanții finanțelor publice Iași (în strânsă colaborare cu reprezentanții Universității de Medicină și Farmacie Iași) au făcut ca în perioada 2013-2016 UPA să piardă întregul patrimoniu. Ca urmare a acestui fapt, UPA a fost nevoită să funcționeze în spații închiriate. În 2018, a încheiat un contract de parteneriat cu Universitatea „Mihail Kogălniceanu” și cu Fundația pentru Știință Moldova, ce a constat în închirierea spațiilor deținute de aceste instituții și cooperarea în diverse proiecte. Contractul a expirat în anul 2024, motiv pentru care Universitatea s-a mutat în spații noi și moderne, unde va funcționa cel puțin în următorii 25 de ani.

Pierderea patrimoniului i-a atras Universității calificativul de „Lipsă de încredere”, însă scoaterea din lege a obligativității deținerii spațiilor de învățământ în proprietate a eliminat pericolul lichidării universității. În prezent, după ultima evaluare ARACIS, UPA are calificativul „Încredere limitată”, pentru că încă se află într-o perioadă de reorganizare financiară negociată cu finanțele publice, fapt ce-i limitează posibilitățile financiare necesare unui nivel superior de calitate.

Pentru a percepe corect situația în care se află UPA din Iași, propun o analiză SWOT a acesteia, pe baza căreia se pot formula măsurile necesare dezvoltării instituționale.

I. Puncte tari

Punctele tari ale UPA sunt:

1. mobilitatea: statutul de universitate privată îi permite să exploateze oportunitățile, întrucât acțiunile sale nu sunt îngreunate de aparatul birocratic specific unei universități de stat;
2. are acreditate toate programele de studii, fapt ce constituie un capital de încredere;
3. are un corp profesoral tânăr, aflat în plină carieră profesională;
4. deține Editura *Polis Books*;
5. are bune relații cu conducerea universităților din Iași și din România, care îi deschid posibilități de parteneriate;
6. este membru fondator al Consorțiului Universităților Private din România și Republica Moldova;
7. are o bună relație cu mass media;
8. are o bună relație cu Ministerul Educației și ARACIS;
9. are un plan de reorganizare financiară pe care l-a dus la îndeplinire fără niciun incident de plată;
10. dezvoltă o rețea de parteneriate cu universități din Albania, Ucraina, Georgia, Azerbaidjan;

11. are o politică instituțională pozitivă și proactivă în raport cu comunitatea.

II. Puncte slabe

Punctele slabe ale UPA sunt:

1. încă mai are datorii la bugetul de stat pe care și le achită în cadrul planului de reorganizare financiară;
2. are în structura sa doar specializări din domenii de care piața muncii este saturată;
3. are un sistem de salarizare nestimulativ;
4. nu poate gestiona mobilități aferente Cartei Erasmus;
5. exploatează insuficient comunitatea de alumni.

III. Oportunități

Oportunitățile UPA sunt:

1. atragerea unor investitori pentru dezvoltarea conceptului de universitate antreprenorială;
2. înființarea de noi specializări atractive;
3. dinamizarea relațiilor cu alumnii și cu alți membri ai comunității academice;
4. atragerea de studenți străini;
5. dezvoltarea unor parteneriate cu instituții publice care au nevoie de programe de formare continuă.

IV. Amenințări

Amenințările la adresa UPA sunt:

1. menținerea legislației și a practicilor discriminatorii;
2. desființarea unor specializări.

Pornind de la contextul național și european în care funcționează și de la analiza SWOT, se conturează câteva direcții în managementul Universității „Petre Andrei” din Iași.

2. Direcții generale de dezvoltare

Direcțiile generale pe care urmează să se realizeze managementul instituției în perioada 2026-2029 sunt:

1. Dezvoltarea unei universități antreprenoriale;
2. Păstrarea și dezvoltarea politicii proactive în raport cu societatea;
3. Dezvoltarea unor programe noi;
4. Întărirea coeziunii comunității academice.

Obiectivele propuse pentru urmarea direcțiilor formulate sunt:

1. Domeniul didactic

În domeniul didactic vor fi vizate următoarele obiective:

1. accentuarea părții aplicative a activității didactice;
2. dezvoltarea infrastructurii on-line pentru interacțiunea între profesori și studenți;
3. înființarea programelor de studii din domeniul medical și din cel administrativ;
4. atragerea de cadre didactice de valoare.

2. Cercetarea

În domeniul cercetării vor fi vizate următoarele obiective:

1. demararea a cel puțin un program de cercetare de către fiecare facultate;
2. dinamizarea centrelor de cercetare din cadrul facultăților;
3. constituirea de grupuri de cercetare cu cadrele didactice din universitățile partenere;
4. aplicarea sistemului de salarizare stimulat, în funcție de calificativul anual al fiecărui;
5. dezvoltarea Editurii *Polis Books*;
6. realizarea de proiecte de cercetare anuale sau multianuale.

3. Calitatea

În domeniul calității vor fi vizate următoarele obiective:

1. reevaluarea specializărilor ce nu au obținut calificativul „încredere”;
2. pregătirea pentru reacreditare a programelor de master, ce urmează a fi reevaluate în anul 2027;
3. asigurarea calității prin evaluări interne;
4. aplicarea sistemului de evaluare a activității personalului didactic.

4. Dezvoltarea instituțională

În domeniul dezvoltării instituționale vor fi vizate următoarele obiective:

1. îmbunătățirea raportului venituri-cheltuieli în vederea ieșirii din criza structurală;
2. înființarea unor noi programe la toate nivelurile de învățământ (licență, master, studii postuniversitare) în domeniile acreditate;
3. înființarea unor noi programe din domenii cu profil medical și administrativ;
4. dezvoltarea unui programelor de educație la nivel preșcolar și școlar.

5. Relația cu studenții

În domeniul relației cu studenții vor fi vizate următoarele obiective:

1. realizarea studiilor anuale pentru a afla opiniile studenților cu privire la serviciile oferite de UPA;
2. menținerea unui dialog continuu cu Liga Studenților din UPA;
3. sprijinirea participării studenților la acțiuni studențești naționale și internaționale;
4. reactivarea Cartei „Erasmus”;
5. inițierea unor acțiuni de voluntariat;
6. organizarea unor acțiuni care să stimuleze interacțiunea dintre studenții de la diferite domenii (concursuri tematice, activități sportive, excursii tematice ș.a.);

6. Relații externe

În domeniul relațiilor externe vor fi vizate următoarele obiective:

1. inițierea unor acțiuni menite să solidarizeze conducerile universităților private din România în apărarea drepturilor lor, în cadrul Consorțiului Universităților Private;

2. continuarea demersurilor pentru eliminarea prevederilor legislative și a practicilor discriminatorii ce afectează funcționarea UPA;
3. continuarea demersurilor pentru intrarea României în grupul majoritar al țărilor în care învățământul privat este subvenționat;
4. încheierea de parteneriate cu instituții de învățământ superior din spațiul intra și extracomunitar.
5. implicarea în proiectele relevante ale comunității locale și naționale.

