



Utilizarea foresight-ului in procesul de formulare a politicilor publice Studiu de caz



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

UTILIZAREA FORESIGHT-ULUI ÎN PROCESUL DE FORMULARE A POLITICILOR PUBLICE

- Studiu de caz -

Implementarea proiectului strategic de foresight FSE POSDRU "Calitate și Leadership pentru Învățământul Superior Românesc" (2008-2011)

Abstract:

Acest studiu urmărește să definească relația dintre cunoașterea prospectivă și procesul de formulare a politicilor publice pe baza studiului de caz al primului exercițiu național de foresight pentru învățământul superior din România. În acest sens, un obiectiv implicit al studiului este acela de a fundamenta potențialul de modelare și impactul specific al foresight-ului asupra politicilor educaționale.

Studiul urmărește să construiască cadrul conceptual de evaluare prin expunerea elementelor teoretice definitorii ale cunoașterii prospective și a practicilor internaționale relevante pentru educația terțiară. Evaluarea propriuzisă este realizată printr-o prezentare narativă a metodologiei exercițiului de foresight și printr-o analiză critică a mixului metodologic implementat. Evaluarea urmărește în mod comprehensiv o serie de aspecte asociate succesului unui exercițiu de foresight: gradul de maturitate și validitate, transferul de cunoaștere, definițiile evoluției generaționale a foresight-ului, principiile fundamentale de dezvoltare a cunoașterii prospective și aspectele operaționale asociate formulării de politici.

uefiscdi

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



Politici publice fundamentate
în Învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

CUPRINS:

Introducere.....	3
I. Metodologia de foresight	4
Evoluția generațională a foresight-ului	4
Principiile fundamentale ale unui exercițiu de foresight	5
Foresight-ul în contextul formulării de politici publice	7
Implcațiile operaționale ale foresight-ului în sfera politicilor publice.....	10
Transferul de cunoaștere prospectivă asociată politicilor publice.....	15
Foresight-ul pentru învățământ superior	17
II. Proiectul Calitate și Leadership pentru Învățământul Superior Românesc.....	20
Metodologia proiectului.....	20
III. Cadrul general de evaluare a exercițiului de foresight.....	26
IV. Evaluarea Exercițiului Național de Foresight pentru Învățământul Superior Românesc.....	28
Concluzii.....	61
Bibliografie.....	62
Anexe	69
<i>Contributori în cadrul exercițiului de foresight</i>	<i>76</i>
<i>Consortiul instituțional al proiectului</i>	<i>76</i>
<i>Membri ai panelurilor de experți și ai Grupului de Experți de Nivel Înalt din cadrul proiectului.....</i>	<i>77</i>



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



Politici publice fundamentate
în Învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

INTRODUCERE

Acest studiu are ca obiectiv definirea rolului pe care îl joacă foresight-ul în procesul de formulare a politicilor publice la nivel național. În mod particular, studiul analizează implementarea primului exercițiu național de foresight pentru învățământul superior românesc și relevanța acestuia pentru procesul de formulare a politicilor publice pentru educația terțiară.

În prima secțiune a studiului sunt evidențiate aspectele din literatura de specialitate a domeniului studiilor prospective relevante pe de o parte pentru definirea rolului metodologiei de foresight în procesul de elaborare a politicilor publice, iar pe de altă parte pentru evaluarea implementării exercițiului național de foresight pentru învățământul superior care face obiectul acestui studiu.

În cea de-a doua secțiune este prezentată într-un mod narativ metodologia de implementare a exercițiului național de foresight pentru învățământul superior românesc, cu specificarea factorilor contextuali de la nivelul sferei politice și socio-economice din România.

Următoarele două secțiuni prezintă sintetic cadrul general de evaluare și evaluarea extinsă propriuzisă a exercițiului de foresight din perspectiva rolului acestuia în procesul de formulare a politicilor publice. Evaluarea este realizată la nivel global, inclusiv în raport cu reperele cheie din literatura de specialitate a studiilor prospective (prezentate în prima secțiune a studiului) și de asemenea pe baza structurii detaliate a mix-ului metodologic al exercițiului de foresight.

uefiscdi

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



Politici publice fundamentate
în Învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

I. METODOLOGIA DE FORESIGHT

Pentru a înțelege esența foresight-ului, vom nota metafora exprimată de Denis Loveridge – unul dintre fondatorii foresight-ului ca domeniu de cercetare: *foresight-ul reprezintă arta și știința de a anticipa viitorul*. (Loveridge, 2009)

În spectrul larg al studiilor prospective, metodologia de foresight reprezintă o practică ce cuprinde o varietate de metode utilizate în managementul proceselor de grup și înțarea organizațională cu privire la viitor. (Miles et al., 2003)

Una dintre definițiile comune ale foresight-ului, relevantă pentru acest studiu din perspectiva aspectelor incluse, este cea sugerată de Ian Miles și Michael Keenan: "aplicarea proceselor sistematice, participative, de colectare a cunoașterii despre viitor și construcție a viziunilor pe termen mediu și lung, pentru a fundamenta deciziile prezentului și a mobiliza acțiuni comune". (Miles, Keenan, 2002: XI)

EVOLUȚIA GENERAȚIONALĂ A FORESIGHT-ULUI

Luke Georghiou, expert în politica științei și tehnologiei în cadrul Institutului pentru Cercetarea Inovării din Manchester și unul dintre autorii de referință în domeniul studiilor prospective, a identificat cinci generații ale evoluției în timp a exercițiilor de foresight (pentru știință și tehnologie) (Georghiou, 2007): [Având în vedere faptul că elementele caracteristice ale acestor arhetipuri permit transferul modelului și către alte sectoare, precum educația terțiară, acest cadru conceptual va reprezenta unul dintre reperele evaluării exercițiului național de foresight pentru învățământul superior din România]

- Prima generație de foresight este caracterizată de focalizarea pe dezvoltările tehnologice și activități de previzionare derulate în principal de experți în tehnologie;
- A doua generație de foresight, specifică valului de exerciții derulate în perioada anilor '90, implică atât tehnologiile, cât și industria: dezvoltarea tehnologică este analizată în termenii contribuției și influenței asupra piețelor de desfacere, prin implicarea membrilor comunităților academice, cercetătorilor și managerilor din industrie.
- A treia generație reprezintă exerciții prospective focalizate pe o perspectivă industrială îmbunătățită printr-o dimensiune socială extinsă, incluzând aici perspectiva orientării către utilizator. Implicațiile acestui model de foresight se referă la implicarea actorilor sociali precum ONG-uri, asociații de consumatori etc., precum și la considerarea aspectelor de mediu și dezvoltare durabilă în complementaritatea chestiunilor legate de știință și tehnologie.

uefiscdi

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



Politici publice fundamentate
în Învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

- A patra generație ilustrează programe de foresight distribuite în cadrul sistemului de știință și inovare, luând în considerare modelul economiei bazate pe cunoaștere. Aceasta generație de foresight, specifică abordărilor europene ale anilor 2000, presupune exerciții prospective realizate la nivel organizațional și coordonate la nivel sectorial mai degrabă decât exerciții sectoriale singulare coordonate de un singur finanțator instituțional. Aceste exerciții tind să joace rolul de a dezvolta rețele instituționale în noua economie prin dezvoltarea de viziuni comune, cuvintele cheie fiind "organizarea locală, individuală, *bottom-up*, în opoziția unui plan centralizat". (ONU, Organizația pentru Dezvoltare Industrială (UNIDO), 2005: 36)
- A cincea generație de foresight reflectă demersurile actuale ale statelor dezvoltate și reprezintă un mix de programe și exerciții distribuite sectorial și teritorial, și convergente la nivel strategic. Aceste activități vizează structuri și actori din sfera științei și tehnologiei, sistemele naționale de inovare, precum și aspecte ale dezvoltării sociale și economice. Printre actorii implicați, dincolo de experții și decidenții politici, se regăsesc de asemenea reprezentanți ai mediului de afaceri, dar mai ales specialiști în foresight. Această nouă generație de foresight este asociată cu conceptul de *foresight structural* i.e. exerciții prospective care, atunci când vizează identificarea priorităților de cercetare, iau în considerare structurile și infrastructurile necesare pentru a sprijini cercetarea; priorități noi pot presupune structuri instituționale noi (Cassigena-Harper, Georghiou, 2008a). Foresight-ul structural este definit de Popper ca fiind determinat de nevoia de îmbunătățire, reformare sau schimbare a structurilor existente, pornind de la infrastructuri de cercetare tangibile, până la structuri intangibile precum proceduri, practici, norme și obiective strategice. (Popper et al., 2010)

Deși exemplul evoluției generaționale pare construit pentru sistemele naționale de știință și tehnologie și deși cele cinci etape descrise mai sus reprezintă tipuri ideale, iar diferitele practici de foresight sectorial sau național pot fi descrise prin elemente definitorii din două sau mai multe categorii, acest model generațional poate reprezenta un element de meta-evaluare a exercițiului de foresight pentru învățământul superior din România.

PRINCIPIILE FUNDAMENTALE ALE UNUI EXERCITIU DE FORESIGHT

Michael Keenan și Rafael Popper afirmă că maturitatea și validitatea unui exercițiu de foresight sunt definite în raport cu un set de șase principii generale: *orientarea către viitor, participarea, fundamentarea prin intermediul datelor, multidisciplinarity, coordonarea și orientarea către acțiuni*; aceste principii reprezintă de asemenea premise esențiale în evaluarea unui exercițiu de foresight. (Keenan, Popper, 2007)

Principiul orientării către viitor este definit prin condiția foresight-ului de a fi o activitate orientată către un viitor care nu este predeterminat ci poate evolua în diferite forme specifice dependente de deciziile prezentului



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



Politici publice fundamentate
în învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

și de acțiunile diferiților actori instituționali. Foresight-ul construiește un mediu potrivit pentru a gândi despre și a dezbate opțiunile de viitor, precum și pentru identificarea *viitorurilor* posibile și dezirabile.

Cel de-al doilea principiu, *participarea*, se referă la faptul că foresight-ul integrează o varietate de perspective, interese și cunoaștere deținute într-o arie largă și variată de actori și stakeholderi, și urmărește să construiască un spațiu comun de dialog pentru aceștia. Spre deosebire de alte metodologii de studii prospective, o caracteristică distinctivă a foresight-ului este numărul mare de participanți din toate zonele de interes asociate exercițiului; decidenții politici care beneficiază de rezultatele exercițiului de foresight pot fi de asemenea direct implicați în proces. Diferiți actori care au expertiză sau interese comune asociate domeniului în care se organizează exercițiul pot interacționa eventual pentru prima oară în acest context, cu impact asupra dezvoltării de rețele colaborative și epistemice, care pot asigura ulterior succesul exercițiului de foresight. Mai mult decât atât, nivelul ridicat de participare și dinamica dezbaterilor asupra opțiunilor de viitor generează procese de învățare mutuală, asigură dezvoltarea culturii prospective și dezvoltă capacitatea de *future literacy* (abilitatea de a gândi consistent și sistematic asupra viitorului).

Fundamentarea prin intermediul datelor este o caracteristică importantă a unui exercițiu de foresight pentru că acesta se bazează, prin definiție, atât pe opinii și interpretări informate ale experților în domeniul de referință, cât și pe abordări creative de formulare a opțiunilor de viitor. De asemenea, în cadrul unui exercițiu de foresight sunt utilizate o serie de metode de analiză a datelor și participare a experților. În acest sens, legitimitatea datelor este determinată de utilizarea adecvată a diverselor metode specifice. Atunci când o metodă nu este aplicată corespunzător, rezultatele posibil invalide pot afecta întregul flux metodologic; așadar, atât fundamentarea adecvată a fiecărei etape, cât și utilizarea mix-ului potrivit de metode, reprezintă elemente importante ale evaluării exercițiului de foresight. Totuși, validitatea rezultatelor uneia dintre metode nu trebuie definită prin intermediul dihotomiei *corect-greșit*, deoarece nu există *viitoruri* corecte sau incorecte, bune sau rele, ci doar alternative fundamentate prin date, la dispoziția decidenților politici beneficiari ai exercițiului.

Principiul multidisciplinarității se referă la faptul că foresight-ul trece dincolo de limitele epistemice ale disciplinelor clasice, deși împrumută metode din management, economie, științe sociale etc. Complexitatea *viitorurilor* poate fi înțeleasă doar printr-o abordare multidisciplinară, iar mixul metodologic specific exercițiilor de foresight permite acest lucru. De asemenea, procesul participativ specific care aduce la un loc experți și stakeholderi cu specializări și interese diferite permite *ciocnirea* eventualelor abordări unidisciplinare, generând idei noi cu privire la viitor și oferind oportunitatea unei mai bune înțelegeri a problemelor comune.

Principiul coordonării este corelat cu scara largă de participare a stakeholder-ilor și experților din cadrul unui exercițiu de foresight. Diferitele medii de dezbateri facilitate pe parcursul implementării etapelor de foresight



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



Politici publice fundamentate
în Învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

reclamă un efort susținut de coordonare (definit în principal prin identificarea actorilor, comunicare, analiza de rețele și analiza de stakeholderi).

Principiul orientării către acțiuni se bazează pe faptul că foresight-ul nu se referă doar la analiza și contemplarea opțiunilor sau a posibilităților din viitor, ci și la sprijinirea actorilor individuali și instituționali în modelarea activă a viitorului; de aceea, un exercițiu de foresight trebuie implementat doar atunci când poate beneficia de participarea actorilor și stakeholder-ilor în promovarea și implementarea rezultatelor. James Gavian consideră că foresight-ul poate fi proactiv sau reactiv, sau poate fi dezvoltat prin concursul unor circumstanțe speciale, dar este util doar atunci când poate fi conectat la acțiuni. (Gavian et al., 2001)

Aceste principii reprezintă reperul general în definirea gradului de maturitate a unui exercițiu de foresight. Alături de acestea, alte două elemente esențiale vor fi avute în vedere pentru evaluarea exercițiului național de foresight care face obiectul acestui studiu: dezvoltarea culturii de foresight și analiza stakeholder-ilor (și a rețelelor sociale dezvoltate în cadrul exercițiului prospectiv).

Cultura de foresight este un concept utilizat frecvent în literatura de specialitate și se referă la situația în care o sferă largă de organizații recunosc relevanța perspectivelor pe termen lung și pot iniția procese prospective adecvate atunci când e nevoie de decizii și acțiuni strategice (Comisia Europeană, JRC-IPTS - For-Learn [website-b]). Remi Barre adaugă faptul că definiția culturii de foresight pornește de la îmbunătățirea capacității strategice a organizațiilor prin sprijinirea dezvoltării limbajului și practicilor necesare pentru a gândi despre viitor. (Barre, Keenan, 2008)

În ceea ce privește semnificațiile dimensiunii participative a procesului de foresight, Nugroho și Ozcan Saritas subliniază importanța analizei de stakeholderi i.e. a relațiilor dintre aceștia și a rețelelor sociale dezvoltate în cadrul și după finalizarea exercițiului prospectiv. (Nugroho, Saritas, 2009)

FORESIGHT-UL ÎN CONTEXTUL FORMULĂRII DE POLITICI PUBLICE

Relația foresight-ului cu politicile publice se bazează pe faptul ca acesta reprezintă un element comun al planificării strategice și analizei de politici publice (Gavian et al., 2001).

Analiza de politici este strâns conectată, în literatura de specialitate, cu viziunea conform căreia procesul de formulare a politicilor publice conține o serie de etape discrete precum stabilirea agendei publice, formularea politicilor, luarea deciziilor, implementarea și evaluarea.

Un exemplu al acestui *ciclu de politici* compus din etape succesive îl reprezintă modelul Ciclului de Politici Australian (Althaus et al., 2013) dezvoltat de Catherine Althaus, Peter Bridgman și Glyn Davis pe baza



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



Politici publice fundamentate
în învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

conceptelor introduse de Harold Lasswell în 1951 (care nu a imaginat încă la acea vreme o curbă continuă) (Lasswell, 1951):



Pe parcursul etapelor definite în acest ciclu, procesele de elaborare a politicilor publice necesită diferite tipuri de cunoaștere. Hal Colebatch identifică în acest sens trei tipuri conceptuale de cunoaștere:

- *Episteme*: Cunoașterea universală produsă prin raționalitate analitică. Cunoașterea epistemică instaurează legături cauzale și reprezintă paradigma masei principale de analiști de politici prin aceea că permite identificarea posibilelor consecințe ale politicilor evaluate.
- *Techne*: Cunoașterea practico-tehnică derivată din experiență și abilități. Acest tip de cunoaștere nu reprezintă doar setul de aplicații practice ale cunoașterii epistemice, ci este în primul rând cunoașterea implicită, în cele mai multe cazuri necodificată explicit, de la nivelul practicilor actorilor, stakeholder-ilor și instituțiilor dintr-un sistem. Acest tip de cunoaștere poate fi asociat cu abilități, reputație, influență socială etc.
- *Phronesis*: Reprezintă mai degrabă o însușire etică a practicii decât un model de știință și este tipul de cunoaștere bazat pe valoarea practică a raționalității: *Spre ce ne îndreptăm? Ce este dezirabil? Ce este posibil din ceea ce este dezirabil? și Ce poate fi făcut?* sunt întrebări ale acestui tip de cunoaștere și fundamentează definirea unei probleme de politică publică. (Colebatch, 2005: 315)

Foresight-ul corespunde cu preponderență tipului de cunoaștere *phronesis*, prin faptul că este un instrument care poate fi utilizat în dezvoltarea politicilor publice cu scopul stabilirii de priorități pe termen lung și identificării extensive a modurilor în care știința și dezvoltările tehnologice pot adresa provocări societale



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



Politici publice fundamentate
în învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

viitoare și pot contribui la identificarea potențialelor oportunități de dezvoltare. Foresight-ul propune, prin definiție, identificarea acelu viitor posibil și dezirabil și a măsurilor necesare pentru identificarea problemelor, analiza politicilor prezentului, dezvoltarea instrumentelor de politici prin procese ample de consultare a experților și stakeholder-ilor din domeniul de referință (contribuții punctuale în etapele ciclului de politici australiane ilustrat mai sus).

Marea parte a literaturii științifice definește foresight-ul ca fiind mai orientat către elaborarea politicilor publice decât alte activități de tipul *forward-looking*, deoarece acesta creează contextul potrivit pentru gândirea creativă, dezbateră și modelarea viitorului pe baza recomandărilor de politici și rezultatelor procesului implicit. Această definiție este specifică celei de-a 5-a generații de foresight, atunci când, prin schimbarea orientării dinspre piață către problemele sociale, foresight-ul a câștigat un tip de focalizare mai largă și mai structurată asupra politicilor. (Cassigena-Harper, Georghiou, 2005)

Deși foresight-ul s-a dezvoltat istoric în zona priorităților tehnologice, acesta este utilizat în prezent nu doar pentru dezbateră viitorului diferitelor tehnologii, ci în toate ariile care reclamă decizii politice. Totuși, foresight-ul nu se încadrează într-o abordare a politicilor publice dominată de puterea politică pe lanțul ierarhic, ci este un instrument adaptat noilor culturi decizionale occidentale de dezbateră a politicilor și stabilire a agendelor publice prin faptul că oferă o perspectivă *bottom-up* și permite interacțiunea unei varietăți de actori în dezbateră viitorului. Așadar, foresight-ul reprezintă un element care susține că asupra politicilor publice nu trebuie să decidă doar palierul politic sau guvernamental printr-o abordare de tip *top-down*, ci dimpotrivă, acestea trebuie definite și influențate, pe tot parcursul formulării, de grupuri largi de actori și experți prin procese participatorii. Foresight-ul se bazează pe premisa că nicio instituție (publică) nu deține tot bazinul de cunoaștere necesară pentru producerea schimbărilor reclamate de politicile publice.

Încadrarea foresight-ului într-una dintre teoriile politicilor publice este o provocare din cauza faptului că decidenții și practicienii din domeniu ar trebui să îndeplinească un set de condiții esențiale, cum ar fi o bază elementară de cultură prospectivă, descoperirea și dezbateră asumpțiilor anticipative, construcția și aplicarea corespunzătoare a mixurilor de metode specifice, orientarea către viitor (pe termen lung, dincolo de ciclurile electorale), iar aceste condiții nu reflectă practica generală a guvernelor occidentale – deși trebuie precizat aici că sunt înregistrate eforturi consistente la nivelul Comisiei Europene în direcția stimulării și finanțării exercițiilor de foresight pentru politici publice, și de asemenea la nivelul unor state europene precum Marea Britanie, Suedia, Franța, acolo unde foresight-ul reprezintă un program permanent sectorial, industrial sau regional.



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



Politici publice fundamentate
în învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

IMPLICAȚIILE OPERAȚIONALE ALE FORESIGHT-ULUI ÎN SFERA POLITICILOR PUBLICE

Conform raportului de analiză critică a Platformei Europene de Monitorizare a Foresight-ului, *ghidarea procesului de dezvoltare a politicilor publice* este principalul scop al exercițiilor moderne de foresight (Popper, 2009b); evaluarea succesului unui exercițiu prospectiv se masoară în principal în termenii acestui tip de contribuție. Un studiu anterior, realizat în 2006, a identificat o serie de obiective ale exercițiilor de foresight care vizează politicile publice, dintre care câteva exemple pot fi: creșterea economică și competitivitatea națională, bunăstarea socială (factori sociali, de mediu, culturali și economici), identificarea de soluții pentru sectoare/ regiuni problematice, relația știință-societate, evaluarea dezvoltărilor tehnologice, competitivitatea industrială și inovarea, dezvoltarea de tehnologii și politici inovative, creșterea cooperării internaționale. (Faroult, 2006)

În sensul clarificării relației și a impactului unui exercițiu de foresight asupra politicilor publice, Francoise Warrant definește trei responsabilități esențiale: *imaginarea viitorului*, *dezbaterea viitorului* și *modelarea viitorului*. Ca exemplu, Warrant ilustrează funcțiile unui exercițiu de foresight tehnologic:

- *imaginarea viitorului* corespunde *funcției cognitive* și are ca obiective (1) informarea sferei politice prin generarea de cunoaștere consolidată nouă cu privire la dinamica schimbării, provocările și opțiunile pentru viitor, și (2) accentuarea oportunităților prin furnizarea de cunoaștere detaliată cu privire la tendințe și semnale slabe;
- *dezbaterea viitorului* corespunde unei *funcții deliberative* a foresight-ului și ar trebui să urmărească integrarea proceselor participative în procesul de formulare a politicilor publice, creșterea gradului de participare, implicare și asumare a actorilor, creșterea încrederii, stabilirea relațiilor între stakeholderi și construcția de viziuni strategice coerente;
- *modelarea viitorului* este atribuită de autor *funcției strategice* a foresight-ului, cu obiectivul (1) de a oferi consultanță strategică prin integrarea în cunoașterea asociată politicilor publice a informațiilor despre poziționarea strategică și opțiunile actorilor individuali și instituționali implicați în procesul prospectiv, prin stabilirea priorităților și influențarea agendei politice în vederea operaționalizării programelor și acțiunilor dezvoltate, precum și obiectivul (2) de a facilita implementarea politicilor publice prin construcția de rețele, platforme de cunoaștere despre viitor și alte infrastructuri de *inteligentă prospectivă* (Warrant, 2007).

Prima responsabilitate a unui exercițiu de foresight, conform definiției lui Warrant – *informarea sferei politice*, este de asemenea notată de către un grup de experți internaționali în domeniul studiilor prospective ca reprezentând o componentă a ceea ce aceștia definesc ca fiind setul celor șase funcții cheie ale exercițiilor de



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



Politici publice fundamentate
în învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

foresight (Da Costa et al., 2008). [În fapt, Da Costa și colaboratorii săi preiau cele trei funcții definite de Warrant și le separă într-o nouă clasificare, relevantă aici din perspectiva definițiilor furnizate.]

Definită în aceeași direcție cu cea indicată de Warrant, în viziunea grupului de experți, *informarea sferă politice* se referă la furnizarea cunoașterii anticipative, *intelligence* despre viitor, exemplificând prin analize asupra dinamicii schimbării, provocărilor viitorului, riscurilor, oportunităților, punctelor tari și slăbiciunilor sistemului de a adresa aceste provocări, viziuni asupra schimbării și analize a opțiunilor posibile. Subsecvent, principalele rezultate pe care un exercițiu prospectiv le poate atinge sunt recomandări de politici, bazate pe: analize de tendințe și factori ai schimbării, programe strategice operaționalizate și planuri de acțiuni, priorități de cercetare, sectoriale, regionale etc, scenariile de dezvoltare și viziuni strategice (Popper, 2009a). Toate aceste tipuri de rezultate înglobează cunoaștere fundamentată pe date și analize critice. Mai mult decât atât, una dintre sarcinile echipei de implementare a unui exercițiu prospectiv este aceea de a analiza contextul recomandărilor de politici publice, inclusiv cultura decizională și interacțiunile recomandărilor cu politicile în vigoare, intra sau inter-sectoriale. În acest mod, foresight-ul poate fundamenta valori, rațiuni și alegeri politice.

Prin funcția cognitivă (de informare a sferei politice), foresight-ul contribuie la conștientizarea provocărilor pe termen lung și a oportunităților de dezvoltare și conduce la decizii imediate în planul politic (cu condiția asumării politice). Această realitate reprezintă un avantaj pe care exercițiile prospective îl pot aduce politicilor publice, mai ales în contextul în care în societățile complexe cunoașterea relevantă pentru problemele de perspectivă este larg distribuită și poate fi cu greu centralizată instituțional. (Miles, Keenan, 2002) Un alt beneficiu al foresight-ului pentru sfera politică constă în faptul că acesta accentuează posibilitățile unor *viitoruri* distincte, contrar teoriei politice clasice caracterizată prin linearitate sau determinism; în acest mod, cunoașterea prospectivă poate crește flexibilitatea procesului de formulare a politicilor publice, poate largi perspectivele și poate încuraja gândirea creativă. (Havas et al., 2007)

O a doua funcție a unui exercițiu de foresight, conform grupului de experți, este *integrarea participării în procesul de elaborare a politicilor*, corespunzătoare funcției deliberative de dezbateră a viitorului definită de Warrant. Premisa acestei reponsabilități a foresight-ului constă în faptul că în lumea modernă cunoașterea este distribuită în rețele la nivel global, în principal datorită progresului științific și tehnologic. În acest context, pentru a lua decizii privind viitorul, decidenții politici trebuie să dezvolte și să utilizeze metode adaptate de *intelligence-gathering*. (Gavigan et al., 2001) Acestea presupun crearea unor spații comune de dialog pentru actorii și stakeholderii dintr-un sector, domeniu profesional sau dintr-o regiune, în vederea facilitării transferului de cunoaștere între indivizi cu pregătire și viziuni distincte cu scopul de a fundamenta într-un mod reflexiv deciziile politice. Varietatea stakeholderilor implicați în exercițiile prospective acoperă, în practica occidentală modernă de foresight, întregul sistem de referință (fie tematic, sectorial sau regional), iar aceștia



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



Politici publice fundamentate
în învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

au șansa de a participa indirect sau implicit în procesul decizional asociat politicilor publice. Exercițiul de foresight, bazându-se pe procese eficiente de comunicare (concepute inclusiv pentru asigurarea dezbaterilor cu participarea atât a experților, cât și a stakeholderilor și a politicianilor), poate avea avantajul transparenței și prin urmare poate dobândi un grad ridicat de legitimitate, atât în interiorul sistemului de referință, cât și la nivel politic și – mai extins – la nivel social. Spațiile de dialog facilitate prin implementarea exercițiilor prospective conduc la învățare mutuală bazată pe adaptabilitate și colaborare. (Cassigena-Harper, Georghiou, 2008b)

Implementarea diferitelor metode participative specifice metodologiei de foresight – fie acestea paneluri de experți, ateliere de lucru de negociere (a scenariilor de dezvoltare, priorităților tematice, acțiunilor sau caracteristicilor viziunilor strategice), conferințe, sondaje de consultare și exerciții de tip Delphi – contribuie la dezvoltarea de rețele, iar acesta constituie un avantaj cheie al exercițiilor prospective. Aceste rețele sociale orientate către viitor sunt *rețele tematice*, sau *rețele epistemice* și pot funcționa și ulterior implementării exercițiului în sine; problemele de politică publică pot fi rafinate, datele cu rol în fundamentarea deciziilor pot fi dezbătute și actualizate, iar alternativele de viitor pot fi dezvoltate sistematic (De Leon, Vogenbeck, 2007). Ca o preocupare cu importanță ridicată în organizarea și evaluarea unui exercițiu de foresight, Yanuar Nugroho sugerează realizarea analizei de rețele sociale atât pe parcursul implementării etapelor consultative, cât și ulterior finalizării exercițiului. (Nugroho, Saritas, 2009)

Dincolo de abundența studiilor de specialitate care fac referire explicit sau implicit la viitor (indiferent de tematica acestora), prin dimensiunea sa participativă, foresight-ul aduce avantajul de a rafina în spațiile de dialog cunoașterea asociată politicilor publice și – mai ales – de a asigura consensul asupra opțiunilor de viitor. Mai mult, prin promovarea dezvoltării de rețele, foresight-ul susține de asemenea informarea, dezvoltarea și corelarea politicilor între diferite arii sectoriale, industriale, sau regionale. În acest sens, foresight-ul reprezintă un instrument adecvat abordărilor moderne ale dihotomiei cerere-ofertă care presupun viziuni împărtășite între utilizatori și furnizori. (Georghiou, 2007).

În același timp, foresight-ul crează premisele de implementare a politicilor recomandate, plasându-se în multitudinea instrumentelor utilizate în acest sens, precum evaluarea impactului, evaluarea riscurilor, evaluarea tehnologică, *forecasting*-ul tehnologic, planificarea și managementul strategic, analiza de politici publice, studiul inovării și studiul viitorului (Da Costa et al., 2008). *Facilitarea implementării politicilor publice* reprezintă cea de-a treia funcție a unui exercițiu de foresight și este, în sine, un efect al implementării acestuia. Acest efect se definește prin noi legături, rețele între actorii implicați în proces, care pot contribui la acțiuni viitoare comune bazate pe înțelegerea împărtășită a prezentului și a viitorului. O dată cu asumarea rezultatelor



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



Politici publice fundamentate
în învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

exercițiului de foresight, noua comunitate a experților și stakeholder-ilor poate sprijini sfera politică – eventual în mod direct în condiția participării politicianilor în etapele prospective – în procesul de implementare a recomandărilor furnizate.

Nevoia de facilitare a implementării politicilor pornește însă de la preocupările ultimului deceniu de a organiza dezvoltarea strategică ca pe un proces continuu de învățare reflexivă. În acest context, cercetătorii din domeniul politicilor publice au subliniat nevoia unor *instrumente sistemice* (Smits, Kuhlmann, 2004). Instrumentele sistemice, așa cum sunt susținute de către cercetători, se focalizează pe promovarea rețelilor, comunicării și cooperării dintre actorii sociali dintr-o zonă aflată în schimbare sau tranziție; aceștia pot furniza o *infrastructură de cunoaștere distribuită* (Kuhlmann, 2001) care poate fi ulterior accesată de diferite grupuri de stakeholderi, inclusiv de către decidenții politici. Dincolo de a ținti părți componente ale unui sistem, instrumentele sistemice sunt definite prin focalizarea asupra sistemului ca întreg, stimulând interacțiunile și dialogul. Foresight-ul este consacrat în literatura de specialitate încă din perioada anilor '90 ca reprezentând unul dintre instrumentele sistemice eficiente prin prisma procesului prospectiv în sine. (Martin, Johnston, 1999)

O altă funcție a exercițiilor de foresight este *sprijinirea procesului de formulare a politicilor publice* și se referă la *traducerea* cunoașterii prospective într-un limbaj specific politicilor publice, în concepte operaționale, măsuri și acțiuni. Această funcție se constituie într-o preocupare suplimentară a exercițiului de foresight – aceea de a oferi consultanță pentru implementarea recomandărilor de politici publice furnizate –, iar acest transfer de cunoaștere anticipativă în opțiuni de politici trebuie să aibe loc în acțiuni comune ale echipei de implementare și decidenții politici. Totuși, există posibilitatea ca aceste demersuri să nu își îndeplinească scopul, fiind eventual necesară implementarea complementară a altei abordări destinate accelerării procesului de schimbare către obiectivele vizate – *managementul tranziției*. (Kerkhof, Wieczorek, 2005)

A cincea funcție a foresight-ului este *reconfigurarea sistemului (de politici)*. Aceasta se referă la faptul că punctele slabe ale sistemului identificate în urma exercițiului prospectiv conduc adesea la o reformare instituțională; pot fi evidențiate decalaje sistemice, pot fi sugerate noi decizii bazate pe cunoaștere prospectivă, pot fi eventual identificate noi grupuri de putere și cunoaștere care ar juca un rol important în evoluția sistemului și de asemenea pot fi identificate noi nevoi, prin intermediul metodelor analitice și participative de *intelligence-gathering*, care vizează, în majoritatea cazurilor, reformări structurale. Această reconfigurare a sistemului de referință, indusă de cunoașterea prospectivă, se bazează în esență pe antiteza dintre centralitatea cunoașterii și acțiunilor guvernamentale asociate politicilor publice și multi-dimensionalitatea temelor și problemelor transversale abordate de exercițiul de foresight.



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



Politici publice fundamentate
în Învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

În acest context, cheștiunea *guvernării* prezintă un interes ridicat la nivelul dezbaterilor cunoașterii de politici publice, în primul rând din perspectiva absorbției rezultatelor de foresight în sistemul de guvernare. În literatura de specialitate a politicilor publice, *guvernanța* este definită ca un proces de coordonare a actorilor, grupurilor sociale și instituțiilor din sistem cu scopul obținerii unor obiective clare prin dezbateri colective; guvernanța conduce astfel la conturarea peisajului de instituții, rețele, directive, norme, aplicații politice și sociale, precum și de actori publici și privați capabili să contribuie la stabilitatea socială, la stabilitatea regimelor politice și la legitimitatea recomandărilor și serviciilor furnizate. (Le Gales, 2009) În acest context, foresight-ul poate conduce la apariția unui model distribuit de guvernare diferit de mecanismul clasic ierarhic în care actorii non-politici nu joacă un rol definitoriu, iar guvernanța devine un spațiu al rețelilor și negocierii. În acest tip de guvernare, fie aceasta determinată de cunoașterea prospectivă sau de evoluții liniare ale sistemului, foresight-ul este un instrument care poate adresa atât probleme naționale, cât și probleme supra-naționale; deoarece foresight-ul nu caută să identifice o singură soluție pentru o singură posibilitate de evoluție a prezentului, acesta poate fi stimulat prin diversitate și competiție. (Georghiou, 2007)

Andrew Leigh, cercetător în domeniul guvernării în cadrul Universității Harvard, identifică cinci moduri în care foresight-ul poate contribui la o guvernare inovativă (deziderate pe care o echipă de foresight trebuie să le urmărească pe parcursul implementării exercițiului): anticiparea problemelor emergente, identificarea consecințelor imprevizibile, construcția unei reprezentări generale a imaginii de ansamblu, fundamentarea cunoașterii prospective prin intermediul unei varietăți de surse de informații și implicarea sferei publice. (Leigh, 2003)

În fine, *funcția simbolică* a foresight-ului constă în avantajul de a semnală publicului larg faptul că decizia politică este bazată pe informație rațională, specifică și obiectivă. În acest sens, foresight-ul poate tinde să devină un simbol în procesul de formulare a politicilor publice, care poate legitima deciziile politice și poate sugera un nivel ridicat de competență al politicienilor (Sanz-Menendez et al., 1999). Una dintre problemele cu care se poate însă confrunta foresight-ul în această privință este situația în care exercițiul de foresight în sine este manipulat la nivelul guvernării pentru a justifica eventuale politici asupra cărora a fost luată deja decizia politică.

Un aspect suplimentar important al implementării unui exercițiu de foresight este subliniat de Attila Havas: Foresight-ul nu trebuie să fie organizat doar pentru că este un instrument *la modă* în statele occidentale și este promovat de organismele internaționale; crucială este identificarea impactului pe care foresight-ul îl poate avea asupra procesului de luare a deciziilor, impact dependent de relevanța cunoașterii prospective față de provocările societale majore, precum și de sincronizarea temporală cu ciclurile de politici și de calitatea rezultatelor (Havas et al., 2010). În această perspectivă, pentru un impact ridicat asupra procesului de



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



Politici publice fundamentate
în învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

formulare a politicilor publice, este necesară dezvoltarea unei legături implicite între echipa de implementare a exercițiului de foresight și organismele de luare a deciziilor. Anders Erickson și Matthias Weber introduc aici conceptul de *foresight adaptiv*, pe care îl definesc prin intermediul a trei caracteristici esențiale: adaptiv în raport cu echilibrul dintre abilitatea și nevoia de a modela viitorul, adaptiv în raport cu nevoia de a face din foresight un proces iterativ de monitorizare și învățare destinat modelării viziunilor, obiectivelor și programelor strategice, adaptiv în raport cu echilibrul dintre dimensiunea participativă și procesele interne care nu sunt deschise publicului. (Eriksson, Weber, 2008)

TRANSFERUL DE CUNOAȘTERE PROSPECTIVĂ ASOCIATĂ POLITICILOR PUBLICE

Foresight-ul poate contribui la dezvoltarea politicilor cross-naționale și poate reprezenta, în acest sens, un factor al transferului de cunoaștere la nivel internațional. Lansat în Bruxelles în 2011 în cadrul Comisiei Europene, *European Forum on Forward Looking Activities* (EFFLA) are misiunea de a identifica provocări globale emergente sau disruptive pentru care să identifice mai apoi provocări de cercetare și inovare subsecvente, inclusiv de a oferi consiliere Comisiei Europene asupra modului în care activitățile de tip prospectiv pot fi integrate în procesul de formulare a politicilor publice (Comisia Europeană - EFFLA [website]). O altă inițiativă europeană de promovare a foresight-ului la nivelul statelor membre este schema de finanțare *Forward Looking Activities* din cadrul Programului Științelor Socio-Economice și Umaniste al Comisiei Europene, care are ca obiectiv finanțarea exercițiilor prospective cu scopul fundamentării de noi politici publice europene, evaluării politicilor actuale, anticipării evenimentelor disruptive și construcției de viziuni strategice pentru viitor (Comisia Europeană - FLA [2013]); în cadrul acestui program au fost finanțate 201 proiecte în perioada 2007-2013. Trebuie precizat aici că, deși doar patru dintre acestea vizează explicit tema educației/ învățământului, *Roadmap-ul* Strategic al Programului pentru perioada 2011-2013 abordează explicit tema "adaptării noilor sisteme educaționale la transformările sociale" ca provocare cheie pe termen lung (Comisia Europeană, Directoratul General pentru Cercetare, 2009: 6).

Transferul internațional de cunoaștere prospectivă reprezintă o preocupare în sine, datorată inițiativelor sistematice de coeziune ale Comisiei Europene și facilitată de avantajele implicite ale globalizării, dezvoltării tehnologiilor informației și creșterii importanței parteneriatelor internaționale strategice. Exemple relevante de organizații internaționale și măsuri dedicate transferului de cunoaștere prospectivă (asociată politicilor publice) sunt: grupul de experți al Comisiei Europene din cadrul Programului *Forward Looking Activities* cu proiectele descrise anterior; Organizația pentru Dezvoltare Industrială (UNIDO) din cadrul ONU cu inițiativele globale și regionale de foresight tehnologic derulate în Asia, America Latină, Europa Centrală și de Est și Noile State Independente (ONU, Organizația pentru Dezvoltare Industrială (UNIDO) [website]), precum și prin cursurile de



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



Politici publice fundamentate
în învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

formare in foresight; ghidurile metodologice realizate de Institutul pentru Studii Prospective Tehnologice al Comisiei Europene in cadrul portalului For-Learn (Comisia Europeană, JRC-IPTS - For-Learn [website-a]) si cele din cadrul Platformei Europene de Foresight dedicate comunitatii internaționale de foresight (Platforma Europeană de Foresight [website]), initiativele de formare in foresight ale Institutului de Cercetare a Inovării din cadrul Scolii de Business a Universitatii din Manchester (Universitatea din Manchester, Institutul de Cercetare a Inovării [website]). Trebuie mentionat aici ca la acestea se adauga initiativa din cadrul proiectului care face obiectul acestui studiu, intitulata "Dialogurile de la Bucuresti" (UEFISCDI - Edu2025 [website]), care au condus la dezvoltarea platformei web 2.0 ForWiki (UEFISCDI - ForWiki [2013]) dedicata comunitatii internaționale de practicieni in foresight [Aceste doua rezultate ale proiectului vor fi descrise si analizate in sectiunile urmatoare ale documentului].

Desi aceste exemple reprezinta initiative consistente de transfer de cunoaștere prospectiva la nivel internațional, Luke Georghiou identifica trei cauze ale insuccesului acestui tip de transfer de cunoaștere: (1) transferul neuniform al cunoasteri de politici de catre tarile cu o cultura de foresight slab dezvoltata, care conduce la implementarea ineficienta a politicilor; (2) transferul incomplet al unor elemente esentiale pentru succesul implementarii programelor si politicilor; (3) transferul inadecvat mai cu seama prin ignorarea sau atribuirea unei importante mult prea scazute diferentelor sociale, economice, politice si ideologice dintre statele care imprumuta si cele care transfera cunoașterea prospectiva (Georghiou, 2007). Dincolo de eficienta administrativa si organizatorica a echipelor de implementare, exerciții de foresight pentru politici publice care au obiective asemanatoare pot produce rezultate diferite si pot avea sau nu succesul scontat, in functie de contextul sistemic de implementare. (Cassigena-Harper, Georghiou, 2005)

O alta oportunitate de transfer de cunoaștere prospectiva cu impact ridicat asupra proceselor de implementare a politicilor publice este reprezentata de exercițiile de foresight multi-naționale, indiferent daca aria de acoperire a acestora este regionala sau naționala. Beneficiile unor astfel de exerciții constau in potentialul de cooperare, capacitatea de a identifica provocari sau amenintari si de a le confrunta cu o eficienta ridicata datorata cunoasterii comune construite. Un exemplu relevant poate fi proiectul european FP6 *FutureFood 6* coordonat de UNIDO in perioada 2007-2009, prin care s-a propus asistarea intregului lant de productie alimentara in tarile Europei Centrale si de Est in scopul alinierii la standardele internaționale de siguranta si calitate (UNIDO - FutureFood6 [website]); partenerii instituționali din cele opt state reprezentate in proiect (Romania, Spania, Ungaria, Republica Ceha, Slovacia, Croatia, Bulgaria si Austria) au construit, prin metode colaborative, un set de scenarii socio-economice si o viziune strategica pentru sectorul alimentar din Europa Centrala si de Est, bazandu-se pe expertiza actorilor si stakeholder-ilor locali cu experienta relevanta. Asa cum sublinaza Ana Morato, in acest tip de proiecte de foresight diferite state identifica problemele specifice cu care



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



Politici publice fundamentate
în învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

se confrunta și obține rezultate privind viitorul unui anumit sector, oportunități și puncte comune de intervenție care trec dincolo de granițele statelor și conduc la dezvoltarea politicilor regionale. (Morato, 2007)

FORESIGHT-UL PENTRU ÎNVĂȚĂMÂNT SUPERIOR

În primul rând, trebuie clarificată aici relația dintre analiza tehnologică orientată către viitor (definită în principal prin intermediul foresight-ului pentru știință, dezvoltare tehnologică și inovare) și învățământul superior. [Din cauza abundenței din secțiunile anterioare a referințelor bibliografice din acest domeniu.]

Conceptul de *Future-oriented Technology Analysis (FTA)*, des întâlnit în literatura de specialitate a studiilor prospective, se referă la schimbări și provocări ale studiilor prospective (*futures studies*) la interfața dintre schimbarea tehnologică, inovarea bazată pe cunoaștere științifică, și centrarea pe probleme sociale (Kreibich et al., 2011). De aici abundența, în literatura de specialitate a studiilor prospective, a temelor legate de știință și inovare. [Așa cum au fost utilizate în documentul de față, conceptele *FTA*, *studii prospective* și *foresight* se referă inechivoc la acele mixuri de metode analitice, participative și strategice care vizează în mod sistematic viitorul.]

În practică, această intersecție a provocărilor contemporane care plasează foresight-ul tehnologic alături de problemele educației terțiare este reflectată de faptul că inovațiile, dezvoltarea rapidă a tehnologiilor emergente și influența tehnologiilor informației și comunicațiilor asupra producerii și diseminării cunoașterii aduc numeroase provocări sectorului de învățământ superior; printre aceste provocări se regăsesc ca fiind dintre cele mai importante flexibilitatea în adoptarea de cunoaștere nouă și eficiența învățării (Krstic, 2006). Necesitatea de a răspunde nevoilor societale se referă la reformarea învățământului superior (la nivel structural și organizațional), promovarea inter- multi- și transdisciplinarității cercetării orientate către rezolvarea problemelor, precum și la nevoia de îmbunătățire a mobilității resurselor umane, iar instrumentele *FTA* joacă un rol esențial în atingerea acestor obiective. Preponderența referințelor științifice din domeniul științei și tehnologiei se datorează inclusiv existenței unei tradiții de foresight în această sferă la nivelul statelor occidentale.

Deși inițiativele de dezvoltare strategică ale sistemelor europene de învățământ superior au fost mai degrabă definite, începând cu anii 2000, prin prisma evoluției Procesului Bologna pentru dezvoltarea Spațiului European de Învățământ Superior, în ultimii ani există o preocupare crescută la nivel internațional pentru dezbaterea viitorului educației, a educației terțiare în special. Cele mai recente inițiative de foresight pentru învățământul superior, alături de exemplul României, sunt cazurile Spaniei și Lituaniei, dar mai ales cele ale organizațiilor internaționale.



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



Politici publice fundamentate
în Învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

- Cel mai recent comunicat al Comisiei Europene privind *Regândirea Educației* a anunțat lansarea unui nou program în anul 2013 intitulat "Opening-up Education", destinat creșterii nivelului de exploatare a resurselor educaționale deschise. (Comisia Europeană, 2012); Centrul Comun de Cercetare – Institutul pentru Studii Tehnologice Prospective a lansat deja consultarea prospectivă pentru construcția colectivă a viziunii strategice asupra Educației Deschise în 2030 în Europa (Comisia Europeană, JRC-IPTS, 2013).
- Organizația pentru Cooperare Economică și Dezvoltare (OECD) a demarat, prin Centrul pentru Cercetare și Inovare în Educație (CERI), proiectul *University Futures* care are ca obiectiv fundamentarea și facilitarea schimbării strategice în învățământul superior (OECD, CERI - University Futures [website]). În acest context CERI împreună cu Guvernul Franței au organizat în Decembrie 2008 la Paris conferința internațională "*Higher Education to 2030: What Futures for Quality Access in the Era of Globalisation?*", ocazie cu care a fost lansat primul volum a unei noi serii de publicații OECD intitulat *Higher Education to 2030*.

CERI propune un set de patru scenarii pentru viitorul învățământului superior în Europa: (1) Rețele deschise, (2) Furnizarea către comunitățile locale, (3) O nouă responsabilitate publică și (4) Învățământul Superior S.A. (OECD, Centrul pentru Cercetare și Inovare în Educație (CERI); Guvernul Franței, Ministerul Învățământului Superior și Cercetării, 2008).

În scenariul 1, un model bazat mai degrabă pe cooperare decât pe competiție, învățământul superior este internaționalizat și implică rețele intensive între instituții, cercetători, studenți și reprezentanți ai industriei. În cel de-al doilea scenariu, instituțiile de educație terțiară sunt concentrate pe misiunile naționale și locale, fiind integrate strategic în comunitățile și regiunile din care fac parte, și dedicate rezolvării problemelor economice și sociale locale prin activitățile de cercetare și predare. Cel de-al treilea scenariu ilustrează sisteme de învățământ superior finanțate în mare parte din fonduri publice, ca în prezent, însă cu o preocupare aparte pentru utilizarea unui nou tip de management public bazat pe stimulente financiare și alte instrumente de business. Scenariu 4 descrie universități aflate într-o competiție globală pentru a furniza servicii educaționale și de cercetare pe principii comerciale. (OECD, Centrul pentru Cercetare și Inovare în Educație (CERI); Guvernul Franței, Ministerul Învățământului Superior și Cercetării, 2008)

Dezbaterea deschisă de CERI prin intermediul acestui proiect în derulare urmărește să identifice care este scenariu dezirabil de dezvoltare a învățământului superior din Europa, care este cel mai probabil dintre aceste scenarii prefigurate, de ce ar fi nevoie pentru a ne putea apropia de cel dezirabil, care sunt punctele forte și care sunt punctele slabe ale fiecărui scenariu în termenii asigurării calității, promovării accesului și echității și stimulării inovării, care este diversitatea sistemelor și a instituțiilor de învățământ superior în fiecare scenariu,



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



Politici publice fundamentate
în Învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

care ar fi costul educației terțiare în 2020 asociat fiecărui scenariu, cum este controlul distribuit la nivelul stakeholder-ilor (individuali și instituționali) și la ce stimulente, interese și nevoi ar reacționa instituțiile europene de educație terțiară.

Acest mod de dezbatere a viitorului educației, precum deschiderea Cutiei Pandorei – dar fără implicațiile negative, reflectă în bună măsură stadiul actual de evoluție al foresight-ului pentru învățământul superior în Europa, cu toate implicațiile asociate nevoii de dezvoltare a unei culturi prospective în rândul universităților.

ue fiscdi

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



Politici publice fundamentate
în învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

II. PROIECTUL CALITATE ȘI LEADERSHIP PENTRU ÎNVĂȚĂMÂNTUL SUPERIOR ROMÂNESC

Proiectul strategic FSE POSDRU "Calitate și Leadership pentru Învățământul Superior Românesc" a deschis un nou ciclu de transformare structurală a învățământului superior românesc. Lansat în noiembrie 2008 și încheiat în octombrie 2011, proiectul și-a propus realizarea unei viziuni pe termen lung (orizont 2025) asupra dezvoltării învățământului universitar din România, viziune asumată de către actorii cheie din sistem și de societate în ansamblul său. Proiectul a organizat un amplu exercițiu de foresight care fundamentează un set de politici educaționale de dezvoltare ale învățământului superior, reper pentru poziționarea strategică a universităților.

Obiectivele proiectului au fost: construcția unei viziuni pe termen lung asupra învățământului superior românesc asumată de actorii cheie din sistem și din economie, de către societate în ansamblu, care să fundamenteze politicile la nivelul sistemului universitar și să reprezinte totodată un reper pentru poziționarea strategică a universităților, precum și dezvoltarea capacității de leadership la nivelul universităților, care să permită acestora construcția și urmărirea obiectivelor strategice pe termen lung.

Scopul proiectului a fost acela de a realiza un spațiu de dialog și negociere referitor la universități, la rolul și viitorul acestora într-o economie a cunoașterii, în contextul globalizării și al celei de a cincea libertăți – *freedom of knowledge*. Acest mediu a înlesnit interacțiunea și colaborarea celor interesați de sistem în vederea elaborării unor documente de viziune și de interes strategic pentru societatea românească – Universitățile în 2025 și Strategia Învățământului Superior 2009-2013 (Cartea Albă), în contextul îmbunătățirii capacității de gândire și decizie strategică a actorilor relevanți. Proiectul a valorificat și a extins experiența – unică până acum la nivel național – cât și cadrul metodologic dezvoltat prin derularea primului exercițiu național de foresight din România (2005-2007) ce s-a concretizat prin realizarea strategiei naționale de CDI 2007-2013. (UEFISCDI - Edu2025 [website])

METODOLOGIA PROIECTULUI

Lansat în noiembrie 2008 și încheiat în octombrie 2011, proiectul Calitate și Leadership pentru Învățământul Superior Românesc (notat în continuare ca Exercițiul Național de Foresight pentru Învățământul Superior Românesc) și-a propus realizarea unei viziuni pe termen lung asupra dezvoltării învățământului universitar din România.

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



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



Politici publice fundamentate
în Învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

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

Folosind o abordare de jos în sus, procesul a demarat prin identificarea subiectelor de interes în doi pași: prin intermediul a trei *sesiuni de brainstorming*, respectiv prin *scanarea literaturii de specialitate*. Cele trei sesiuni de brainstorming au implicat studenți, profesori, reprezentanți ai mediului de afaceri care au schimbat idei într-un mod inovativ, folosind o platformă de interacțiune electronică într-un laborator dedicat (i-Lab). Etapele acestei interacțiuni au urmat metodologia de brainstorming, respectiv: crearea spațiului de creativitate (prin interacțiunea generată de către facilitator); fluxul de idei creative (membrii grupului expun idei fără să fie permise comentarii); fluxul de comentarii (membrii pot comenta sau cere lămuriri asupra oricărei idei afirmate anterior); prioritizarea ideilor prin vot. Utilizarea platformei i-Lab a permis o interacțiune crescută în etapele fluxului de idei, comentarii și creativitate. Astfel, fiecare participant, având câte un computer în față, a putut introduce idei ce au fost proiectate pe ecranul vizibil pentru toți, asigurându-se anonimatul respondenților (anonimatul reprezentând un element important mai ales în faza de comentarii și vot). Prin scanarea literaturii, cele mai importante titluri din literatura de specialitate au fost stocate într-o bază de date care a ajuns, ulterior, la 600 de titluri. Aproximativ 150 de cărți au fost luate în considerare în decursul analizei care a avut ca obiectiv identificarea conceptelor cheie, în timp ce un software de analiză semantică a fost folosit pentru a evidenția cele mai relevante concepte existente în literatură cu privire la învățământul superior. Au fost așadar identificate cinci domenii de interes, fiecare cu subdomenii asociate.

Experții și actorii cheie implicați ulterior în procesul de consultare au fost identificați printr-un *chestionar viral*. Respondenții au fost rugați să identifice alte persoane și/ sau instituții care ar putea avea un interes sau competențe relevante pentru a contribui la dezbateră cu privire la viitorul învățământului superior românesc pe cele cinci domenii de interes identificate anterior. Chestionarul a fost trimis unei baze de date de 10000 de nume din mediul academic, de cercetare și structuri de conducere. Cei 1932 de respondenți au nominalizat un număr de 8845 experți cheie și reprezentanți instituționali. Această etapă de sinteză a avut ca scop înțelegerea stadiului actual al sistemului de învățământ românesc, identificarea problemelor și anticiparea provocărilor. Au fost validate cele cinci domenii importante pentru sistemul de învățământ superior românesc, care au stat la baza înființării a cinci paneluri de experți. Domeniile panelurilor au fost: *Universitățile și dezvoltarea capitalului uman, Universitatea și cunoașterea, Universitatea și mediul socio-economic, Universitatea și valorile sociale, Universitățile în contextul europenizării și globalizării*.

Panelurile au elaborat un set de analize pe domeniile lor specifice (analiza actorilor cheie din sistem, analiza factorilor schimbării, matricea de politici) și analize diagnostic pentru fiecare domeniu de interes.



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



Politici publice fundamentate
în învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

Aceste documente au fost ulterior prezentate și dezbatute în cadrul conferinței "Provocări pentru Sistemul de Învățământ din România".

Analizele realizate de panelurile de experți, alături de provocările la adresa învățământului superior, identificate pe fiecare domeniu de interes, au constituit baza elaborării scenariilor de succes privind învățământul superior românesc la orizontul de timp 2025. Scenariile cadru au fost realizate în mai multe sesiuni de lucru desfășurate pe parcursul a trei zile în cadrul evenimentului "Elaborarea scenariilor de succes pentru învățământul superior românesc la orizontul 2025" (9-11 decembrie 2009). Printre participanții la eveniment s-au numărat membrii panelurilor de experți (rectori, decani, cadre universitare și specialiști în domeniul învățământului superior), împreună cu reprezentanți ai mediului de afaceri, ai societății civile, ai asociațiilor studențești și ai mass-media. Lucrările atelierelor de lucru au fost coordonate de mai mulți experți internaționali cu experiență îndelungată în facilitarea proceselor de construcție de scenarii. Astfel, au rezultat scenariile cadru: *Universitatea vieții și a carierei (University of Life and Jobs)*, *Constelația cunoașterii (Knowledge constellation)*, *Utopia academică (Academic utopia)* și *Oceanul albastru (Blue ocean)*.

Procesul elaborării de scenarii a continuat într-o a doua etapă, în care aceste scenarii cadru au fost supuse dezbaterii cu actorii cheie din sistem, prin intermediul unor ateliere de lucru organizate în cadrul evenimentului: "Dezvoltarea scenariilor pentru învățământul superior românesc la orizontul 2025" (ianuarie 2010, București). Sesiunile de lucru au avut ca scop identificarea elementelor cheie care să constituie baza formulării afirmațiilor de politici și a unor criterii noi de evaluare (scenarii de succes) și au fost organizate prin combinarea a trei metode bine cunoscute și testate în domeniul construcției de scenarii despre viitor: World Café, Cărțile de Joc pentru Scenarii și Metoda Matricei Integrale. *World Café* reprezintă un proces conversațional în care o comunitate de persoane schimbă, discută și analizează idei pentru a descoperi răspunsuri noi, comune la întrebări despre viitor. Principiile care stau la baza acestei metode au fost rafinate dintr-o experiență îndelungată astfel încât să exploateze la maxim valoarea socială a conversației. Un exercițiu tipic, utilizat și în cadrul acestor ateliere, implică un grup împărțit în subgrupuri de 4-5 persoane care poartă o discuție despre o temă dată în jurul unei "mese de cafea". Periodic, grupurile își schimbă componența pentru a asigura circulația ideilor și a perspectivelor. În cadrul evenimentului, fiecare masă a avut la dispoziție *cărți de joc pentru scenarii*. *Cărțile de Joc pentru Scenarii* reprezintă o altă metodă cunoscută de stimulare a conversației și imaginației în astfel de procese. Participanții dezbate, combină sau elimină cărți de joc în scopul construirii unui scenariu agreat de câți mai mulți dintre participanți. Pachetul final, obținut la sfârșitul jocului de cărți, va constitui o versiune nouă, îmbunătățită, de scenariu comun. În sprijinul desfășurării procesului conversațional, au fost utilizate o serie de întrebări utile în dezvoltarea și descrierea scenariilor, realizate pornind de la *Matricea Integrală*, inspirată din Teoria Integrală a Conștiinței a autorului american Ken Wilber.



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



Politici publice fundamentate
în învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

Pe baza acestor metode mai sus descrise, panelurile de experți împreună cu actorii cheie, *s-au jucat* cu noțiunile cheie rezultate din documentele elaborate anterior, utilizând seturile de carti de joc realizate pe baza scenariilor-cadru și au extras cele mai creative idei, expunându-le sub forma unor metafore – afirmații ilustrative care să exprime câte un scenariu. Astfel, au rezultat 12 metafore finale: *Hiperspațiul experiențelor 5D+*, *Spațiul uman al învățării continue*, *Molecula cât Calea Lactee*, *Cuibul*, *Spirala cunoașterii*, *Piața cunoașterii*, *Inovarea – sămânța economiei*, *Ciuperca (Cunoașterii)*, *Evoluția durabilă*, *Odiseea*, *Izvor*, *Platon 2025*. Scenariile reprezintă imaginile dezirabile pentru viitor, iar metaforele sunt afirmații ilustrative care vin în sprijinul poveștilor imaginate de scenarii.

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

Aceste trei arhetipuri au servit ca punct de plecare pentru liniile de politici dezvoltate ulterior într-o nouă rundă de paneluri. Noile paneluri de experți au fost constituite prin identificarea a nouă domenii generale, relevante pentru sistemul de educație: (1) Guvernanță, leadership și management universitar, (2) Cercetare, inovare și protecția proprietății intelectuale, (3) Profesia universitară, (4) Dezvoltare regională și locală, (5) Societatea cunoașterii, (6) Etică și valori sociale, (7) Globalizare/ Internaționalizare, (8) Calificări și competențe, (9) Calitatea educației. Sarcina acestor paneluri de experți a fost să elaboreze un număr de maxim trei recomandări de politici publice și să le testeze relevanța conform celor trei arhetipuri de universități la orizontul de timp 2025. Fiecare panel a propus politici care au vizat corelarea prezentului cu scenariul viitorului, incluzând justificări, și a evaluat impactul pe care l-ar putea avea aceste propuneri asupra fiecăruia dintre cele trei modele de universitate.

Toate aceste politici propuse și argumentările aferente lor au stat la baza unui proces inovativ de consultare online – Elphi web 2.0, inspirat din exercițiile de tip Delphi. Propunerile de politici au fost testate, într-o primă rundă, de aproximativ 100 de experți care au determinat nivelul de impact al fiecărei politici, au susținut justificări existente sau au oferit propriile argumente. Pe baza rezultatelor procesului de consultare, panelurile au revizuit politicile și au retrimis noul pachet de propuneri unui grup largit, de 500 de participanți în platforma online a chestionarului Elphi. La sfârșitul acestei etape au rezultat 28 de propuneri de politici fundamentate



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



Politici publice fundamentate
în învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

care au fost prezentate în cadrul evenimentului "Conferința pentru prezentarea rezultatelor consultării Delphi" (septembrie 2010).

În urma amplului proces de consultări, analize, elaborare de scenarii, a rezultat documentul de Viziune – "Învățământul superior din România în 2025" care reflectă un posibil viitor al educației terțiare românești, bazate pe valorile: *personalizare, diversitate și transparență*.

Învățarea personalizată este o consecință a nevoii oamenilor moderni pentru individualizare; diversitatea este răspunsul sistemului universitar față de nevoia de personalizare a studentului și angajatorului; transparența reprezintă accesul rapid la informație și posibilitatea de a avea la îndemână instrumentele și tehnologia necesare pentru a procesa informația. Conceptualizarea acestor trei valori este sprijinită în documentul de viziune de povești despre instituțiile de învățământ superior, studenți și profesori din anul 2025. Înainte de lansarea oficială a Viziunii, documentul a fost testat în cadrul a cinci focus-grupuri cu reprezentanți ai diferitelor categorii de actori cheie.

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

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

Cele doua documente, Viziunea și Cartea Verde, au fost prezentate opiniei publice în cadrul conferinței "Semințe de viitor" (iunie 2011). La eveniment au fost prezenți reprezentanți ai actorilor instituționali cheie, reprezentanți din sectorul educației, mediului de afaceri și societății civile. Această conferință a fost prima dezbatere publică asupra Cărții Verzi, document supus ulterior unor noi serii de consultări pentru a completa sau rescrie propunerile de politici.



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



Politici publice fundamentate
în Învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

Urmând exemplul practicilor Comisiei Europene, Cartea Verde a reprezentat așadar un flux consultativ. Pentru a organiza un asemenea proces, a fost deschisă o consultare online asupra afirmațiilor cheie ale documentului și, în paralel, au fost interviuate persoane din structurile de conducere ale universităților cu privire la conținutul Cărții Verzi. Integrarea opiniilor și comentariilor primite de-a lungul procesului de consultare de la aproximativ 300 de respondenți a condus la dezvoltarea documentului final de strategie "Cartea Alba. Pentru calitate și leadership în învățământul superior din România în 2015" oferă răspunsuri practice, soluții, îndrumări și propuneri de acțiuni concrete pentru a realiza obiectivele și cadrul de organizare propuse de documentul de *Viziune*.



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



Politici publice fundamentate
în Învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

III. CADRUL GENERAL DE EVALUARE A EXERCIȚIULUI DE FORESIGHT

Dincolo de cadrul conceptual privind dezvoltarea generațională, principiile unui exercițiu de foresight valid, implicațiile operaționale și potențialul de transfer de cunoaștere [prezentate în prima secțiune a studiului], Luke Georghiou și Michael Keenan consideră că nivelul de adecvare al activităților, calitatea și eficiența implementării, precum și impactul și eficiența rezultatelor reprezintă elementele principale ale evaluării unui exercițiu de foresight. În acest sens, autorii definesc trei dimensiuni de analiză:

- Relevanța: definește măsura în care activitățile exercițiului au fost eficient implementate în raport cu utilizarea rațională a resurselor publice;
- Justificarea: definește măsura în care efectele exercițiului de foresight justifică continuarea și extensia acestuia;
- Învățarea: definește nivelul de acumulare a cunoașterii la nivelul comunității de practicieni și stakeholderi și identifică modul în care exercițiul de foresight poate fi implementat cu eficiență mai ridicată în circumstanțe particulare. (Georghiou, Keenan, 2006)

Pornind de la această descriere, o echipă de experți a realizat evaluarea exercițiului *The Colombian Technology Foresight Programme* și a identificat un set de criterii, relevante pentru studiul de față:

- Adecvarea și nivelul de îndeplinire a obiectivelor;
- *Performanța managementului* și a mecanismelor de finanțare;
- Justificarea proiectului în termeni de valoare a banilor;
- Eficiența și eficacitatea structurii organizaționale;
- *Eficiența și eficacitatea abordării și a metodei;*
- *Eficiența și eficacitatea implementării și post-implementării;*
- Nivelul de capacitate și cultura de foresight dezvoltată;
- Nivelul prezenței naționale, sub-naționale și participarea internațională;
- *Nivelul de implicare și asumare a participanților;*
- *Nivelul de noutate (a activităților și instrumentelor specifice) și impactul proiectului;*
- Impactul asupra politicilor/ strategiilor publice și/ sau private;
- Impactul asupra agendelor programelor/ instituțiilor din sistem;
- *Impactul asupra consolidării de grupuri profesionale;*
- *Impactul asupra consolidării de capacități instituționale;*
- Noi produse și servicii (publicații, cursuri etc);
- Noi recomandări de politici și strategii;



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



Politici publice fundamentate
în învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

- Noi procese și competențe (management, implementare, suport);
- Noi actori (sponsorii, suporteri, colaboratori, instituții) (Popper et al., 2010)

Acest exercițiu este cel mai complex proces de evaluare realizat până în prezent și, datorită faptului că se referă la specificul unui exercițiu de foresight și nu la specificul domeniului de implementare (în acest caz domeniul științei și tehnologiei) reprezintă un cadru suplimentar de evaluare pentru studiul de față, alături de rețerele conceptuale și operaționale descrise în secțiunea anterioară.

Două aspecte suplimentare, extrase din literatura de specialitate, sunt considerate elemente critice ale evaluării succesului unui exercițiu de foresight: comunicarea (internă și externă) și pregătirea echipei de implementare (atât în domeniul managementului de proiect, cât și în domeniul studiilor prospective).

Comunicarea slabă este, cel mai frecvent, unul dintre punctele slabe ale unui exercițiu de foresight. comunicarea internă, cea dintre echipa de implementare și participanții în procesul consultativ, joacă un rol important în respectarea principiului participativ al foresight-ului deoarece contribuie la dezvoltarea de rețele între grupuri sociale care nu interacționează în mod uzual (Comisia Europeană, Directoratul General pentru Cercetare: STRATA-ETAN Expert Group, 2002); comunicarea externă reprezintă acțiunile întreprinse de echipa de implementare a exercițiului de foresight cu scopul diseminării și promovării principiilor și rezultatelor procesului prospectiv și poate crește nivelul de conștientizare la nivelul publicului larg, fiind de asemenea un factor cheie de succes prin informarea sferei politice.

Celălalt aspect, cel al pregătirii echipei de implementare a proiectului, reprezintă de asemenea o premisă uzuală critică a succesului exercițiului prospectiv. Practica internațională a ultimilor 20 de ani evidențiază că doar simpla cunoaștere – oricât de bogată și consolidată ar putea fi – a noțiunilor și practicilor asociate managementului de proiect nu este suficientă pentru implementarea cu succes a unui exercițiu de foresight; echipa de implementare trebuie să conțină specialiști în foresight, deoarece provocările implementării metodologice a exercițiului trec mult dincolo de etapizarea sistematică.

uefiscdi

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



Politici publice fundamentate
în învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

IV. EVALUAREA EXERCIȚIULUI NAȚIONAL DE FORESIGHT PENTRU ÎNVĂȚĂMÂNTUL SUPERIOR ROMÂNESC

Denis Loveridge unul dintre cei mai experimentați cercetători ai studiilor prospective, menționa acum un deceniu că, "după 27 de ani, știe că foresight-ul este o afacere grea, cu puține recompense, chiar și pentru antreprenori, și cu multe riscuri personale, dezaprobări, critici și neîncredere. Atunci când apar recompensele, acestea sunt adesea profund personale ocazional generoase din punct de vedere financiar, dar cel mai des prea departe în viitor pentru ca aceia implicați la început să poată întrezări rezultatele. Există fantome care bântuie lumea foresight-ului: defăimătorii le utilizează și afișează mult prea des o ignoranță șocantă în fața naturii și a scopurilor inevitabile ale foresight-ului și în fața realității că dezvoltarea umană a depins și continuă să depindă de acesta" (Loveridge, 2001: 790). Într-adevăr, o afirmație relativ emoțională, însă sugestivă față de provocările subtile ale foresight-ului – provocări de care proiectul analizat aici nu a fost ferit.

Trebuie precizat în primul rând faptul că exercițiul de foresight în domeniul învățământului superior din România, fiind prima experiență de acest gen la nivel național, s-a confruntat cu problemele inerente ciclului de învățare asociat cunoașterii prospective, iar echipa de implementare a proiectului a trebuit să gestioneze cu atenție transformările implicite.

Mergând mai departe, din perspectiva *modelului generațional* al exercițiilor prospective, [descriș în prima secțiune a acestui document] am putea defini acest exercițiu de foresight prin intermediul unui mix de caracteristici specifice atât celei de-a patra, cât și celei de-a cincea generație de exerciții prospective – aceasta pentru că exercițiul de foresight a depășit într-un mod sistemic condițiile celei de-a treia generație, referitoare la participarea extinsă în procesele consultative prin implicarea actorilor sociali (Popper et al., 2010). Pe de o parte, exercițiul de foresight este unul distribuit la nivelul sistemului de știință și inovare prin aceea că a fructificat experiența primului Exercițiu Național de Foresight, cel pentru Știință și Tehnologie, și prin faptul că educația terțiară, evident, nu poate fi abordată în afara temelor inovării, inovării sociale și cercetării academice. Însă pentru a pune bazele unui sistem caracteristic celei de-a patra generație, în care exercițiile prospective sunt organizate de actorii instituționali (universitățile în cazul de față), dezvoltarea culturii prospective din România a trebuit să înceapă printr-un exercițiu sectorial; organizarea și coordonarea la nivel național prin construcția unei viziuni comune între actorii instituționali din sistem reprezintă însă o premisă a acestei a patra generație a exercițiilor prospective. A cincea generație de exerciții prospective reprezintă mixuri de programe și exerciții distribuite sectorial și teritorial și convergente la nivel strategic. Dincolo de acest mecanism care reflectă de fapt o practică de foresight consolidată în timp – nefiind aici cazul – o caracteristică esențială a acestei etape este aceea că exercițiul prospectiv implică în procesele consultative, dincolo de



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



Politici publice fundamentate
în Învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

experții și decidenții politici, stakeholderi, reprezentanți ai mediului de afaceri, dar mai ales specialiști în foresight – așa cum s-a întâmplat pe parcursul proiectului Calitate și Leadership. Mai mult, cea de-a cincea generație de exerciții prospective este asociată cu conceptul de *foresight structural*, iar propunerile, rezultatele și recomandările pentru sistem furnizate prin intermediul proiectului au vizat elementele caracteristice acestui tip de foresight: structurile instituționale și infrastructurile necesare dezvoltării sistemului, pornind de la infrastructuri tangibile, până la structuri intangibile precum proceduri, practici, norme și obiective strategice. În același timp, în vederea pregătirii implementării viitoare a exercițiilor de foresight distribuite la nivel de sistem, proiectul a furnizat ghidul metodologic pentru universități dezbătut și acceptat la nivelul comunității academice din România.

Așadar, deși ne-am putea aștepta ca un exercițiu de foresight care deschide drumul cunoașterii prospective într-un domeniu să fie asociat unei prime generații de astfel de inițiative, experiența românească caracteristică unor generații evaluate reflectă, în fapt, integrarea eficientă a cunoașterii prospective – pe de o parte cea dobândită prin implementarea exercițiului național de foresight pentru știință și tehnologie, iar pe de altă parte cunoașterea prospectivă modernă de la nivel internațional, al cărui transfer a fost facilitat prin intermediul Dialogurilor de la București și a platformei ForWiki.

Din perspectiva *principiilor* care caracterizează un exercițiu de foresight valid, orientarea către viitor a fost, în mod evident, o preocupare permanentă a exercițiului de foresight care a produs, printre altele, viziunea la orizontul de timp 2025 pentru sistemul românesc de educație terțiară. Principiul participării, unul dintre cele mai importante, evidențiază modul în care exercițiul de foresight a integrat, pe parcursul etapelor de consultare, o varietate de perspective, interese și cunoașteri deținute într-o arie largă și variată de actori și stakeholderi, și a reușit să construiască un spațiu comun de dialog pentru aceștia. Numărul mare de participanți a ridicat, așa cum era de așteptat, probleme implicite culturii locale de comunicare, însă reprezintă una dintre premisele succesului exercițiului prospectiv, inclusiv prin dezbaterile multidisciplinare facilitate în evenimentele de consultare. Rezultatele prospective ale proiectului au fost fundamentate prin intermediul datelor: analizele diagnostic și analizele factorilor schimbării pentru fiecare domeniu strategic de interes identificat la începutul consultării structurate, bazate pe activitatea experților de top din domeniul politicilor publice și învățământului superior, au reprezentat criteriile de validare a fluxului prospectiv. Exercițiul de foresight a respectat principiul orientării către acțiuni prin aceea că a furnizat, prin intermediul Cărții Albe, direcțiile și măsurile de dezvoltare a sistemului pe termen mediu. Coordonarea exercițiului din perspectiva integrării etapelor consultative cu participare largă a reprezentat un succes deoarece obiectivele asumate au fost îndeplinite fără *fracturi* de comunicare, de organizare sau de legitimitate.

uefiscedi

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



Politici publice fundamentate
în Învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

Asociat însă nivelului ridicat de participare – dincolo de preocupările proiectului pentru dezvoltarea unei culturi de foresight prin îmbunătățirea capacității strategice a organizațiilor, sprijinirea dezvoltării limbajului și practicilor necesare pentru a gândi despre viitor – nevoia de gestionare a procesului consultativ prin analize de rețele sociale (Nugroho, Saritas, 2009) a reprezentat un punct slab al proiectului prin aceea că, în afară de existența unei baze de date semi-structurate cu actorii și stakeholderii implicați în exercițiu, analize suplimentare nu au fost realizate la nivelul echipei de implementare.

Din perspectiva *funcțiilor exercițiului prospectiv* (Warrant, 2007), proiectul și-a îndeplinit responsabilitatea de imagine a viitorului, asociată funcției cognitive, prin informarea sferei politice cu privire la dinamica schimbării, provocările și opțiunile pentru viitor, cât și prin furnizarea de cunoaștere detaliată cu privire la tendințele și semnalele slabe identificate; aceasta s-a realizat în primul rând în cadrul evenimentului public de prezentare a analizelor realizate de către panelurile de experți. Îndeplinind de asemenea și funcția deliberativă de dezbateră a viitorului, proiectul a reușit să integreze rezultatele proceselor participative în procesul de formulare a politicilor publice, reflectat în documentul Cărții Albe pentru învățământul superior; au fost în acest sens stabilite relații noi între stakeholderii sistemului, iar acestea au fundamentat construcția documentului de viziune. Funcția strategică de modelare a viitorului a constat în stabilirea priorităților, rezultate în urma consultării Elphi, însă influențarea agendei politice în vederea operaționalizării programelor și acțiunilor dezvoltate a reprezentat un punct slab al proiectului. Posibilul motiv pentru care acțiunile propuse prin intermediul Cărții Albe au rămas, mai mult sau mai puțin, la nivel de recomandări, este presiunea politică a anului 2011, atunci când a intrat în vigoare noua Lege a Educației Naționale – cu aproximativ un an înainte de finalizarea proiectului și înainte de finalizarea Cărții Albe. Totuși, proiectul și-a propus sprijinirea procesului de formulare a politicilor publice și a reușit cel puțin să *traducă* cunoașterea prospectivă într-un limbaj specific politicilor publice, în concepte operaționale, măsuri și acțiuni – recomandate prin intermediul Cărții Albe. În fine, se poate afirma că proiectul a contribuit la facilitarea implementării politicilor publice (ulterioare) inclusiv prin construcția de rețele, platforme de cunoaștere despre viitor și alte infrastructuri de *inteligență prospectivă*: comunitățile de experți instruiți în domeniul studiilor prospective, platforma ForWiki și ghidul metodologic FOR-UNI Blueprint.

Concluzionând asupra ansamblului metodologic al fluxului prospectiv, proiectul a reușit anticiparea problemelor emergente, identificarea consecințelor imprevizibile, construcția unei reprezentări generale a imaginii de ansamblu, fundamentarea cunoașterii prospective prin intermediul unei varietăți de surse de informații și implicarea sferei publice – condiții esențiale pentru dezvoltarea unei guvernări inovative. (Leigh, 2003)



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



Politici publice fundamentate
în Învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

În perspectiva creșterii impactului cunoașterii prospective asupra procesului de formulare a politicilor publice, Anders Erickson și Matthias Weber afirmă că este necesară dezvoltarea unei legături implicite între echipa de implementare a exercițiului de foresight și organismele de luare a deciziilor (Erickson, Weber, 2008). Probabil din cauza faptului că acest proiect a fost unul dintre multele proiecte strategice finanțate prin FSE POSDRU, deși strategic fiind, nu a beneficiat de interesul instituțional necesar din partea sferei politice. Totuși, diversele etape de consultare și prezentare a rezultatelor au inclus decidenți din sfera politică. De asemenea, în contextul în care Erickson introduce conceptul de *foresight adaptiv* pentru a ilustra impactul cunoașterii prospective asupra politicilor publice, proiectul a fost unul adaptiv în raport cu echilibrul dintre dimensiunea participativă și procesele interne care nu sunt deschise publicului, prin implicarea echipei de implementare în modelarea fluxului principal de cunoaștere despre viitor. În același timp, așa cum este menționat mai sus, alte două condiții ale foresight-ului adaptiv au fost în mică măsură îndeplinite (acest fapt s-a datorat exclusiv constrângerilor politice): adaptiv în raport cu echilibrul dintre abilitatea și nevoia de a modela viitorul și adaptiv în raport cu nevoia de a face din foresight un proces iterativ de monitorizare și învățare destinat modelării viziunilor, obiectivelor și programelor strategice; în acest sens, deși nevoia de a modela viitorul a fost evidențiată prin rezultatele analitice ale proiectului și deși foresight-ul a fost definit ca instrument de monitorizare a implementării politicilor propuse, acestea nu au fost corepsunzător asumate în agenda politică.

Deși proiectul a asigurat credibilitatea exercițiului prospectiv prin prisma calității rezultatelor și prin intermediul participării extinse a stakeholderilor din sistem, finalitatea includerii în agenda politică a recomandărilor furnizate nu a fost atinsă corepsunzător, ceea ce a făcut din exercițiul prospectiv un element subevaluat, deși vital guvernării (Fuerth, 2009). Motivele acestui rezultat pot fi identificate atunci când urmărim factorii de succes definiți de către Tamsin Jewell (Jewell et al., 2000): *legitimitatea* este câștigată sau pierdută prin modul de implementare și coordonare a procesului consultativ (un succes al proiectului); *credibilitatea* se bazează pe calitatea analizelor care fundamentează cunoașterea prospectivă, precum și pe reputația experților implicați în proces (de asemenea un succes al proiectului); într-un exercițiu destinat stabilirii de priorități strategice, *autoritatea necesară* pentru asigurarea impactului politic derivă din implicarea în etapele analitice a reprezentanților instituționali de nivel înalt din sfera guvernamentală, capabili de a influența procesele de finanțare și implementare a politicilor – condiție care nu a fost asigurată pe deplin în cadrul exercițiului prospectiv.

În acest context, exercițiul prospectiv pentru învățământul superior din România poate sau nu poate fi considerat un exercițiu de foresight adaptiv, însă membrii echipei de implementare l-au definit ca fiind un *exercițiu de foresight sistemic* justificat prin concluzia unui raport prezidențial conform căreia educația din România este ineficientă, irelevantă și lipsită de calitate, prin lipsa unei viziuni comune în ceea ce putem numi o



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



Politici publice fundamentate
în învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

reformă continuă a educației terțiare, și prin dominanța discursului public asupra societății cunoașterii dar și asupra nevoii de schimbare (Andreescu et al., 2011). Pornind de la definiția foresight-ului sistemic oferită de Ozcan Saritas – acesta are ca obiectiv construcția unui cadru conceptual care recunoaște complexitatea implicată în sistemele din lumea reală și în procesele de creare a ideilor (Saritas, 2011), metodologia prospectivă a proiectului poate fi definită pe baza unei structuri formate din cinci piloni ai foresight-ului sistemic: *înțelegere sistemică, sinteză sistemică, analiză și selecție sistemică, transformare sistemică și acțiune sistemică*. Prima categorie include, din fluxul prospectiv al proiectului, sesiunile de brainstorming pentru identificarea topicilor cheie, analiza semantică a literaturii de specialitate și chestionarul viral de nominalizare-conominalizare; a doua categorie include activitatea panelurilor de experți bazată pe analizele diagnostic, analizele factorilor schimbării și analiza de stakeholderi, precum și conferința de dezbateră a acestor rezultate; analiza și selecția sistemică s-a realizat prin implicarea stakeholder-ilor în dezvoltarea scenariilor de succes pe baza metodei World Cafe și prin implementarea consultării Elphi; transformarea sistemică a fost vizată prin propunerile de politici publice dezbătute în consultarea Elphi și publicate în Cartea Albă; acțiunea sistemică a conținut etapele de integrare a Cărții Verzi, de dezvoltare a capacității de leadership prin intermediul platformei ForWiki, a Dialogurilor de la Bucureșit și a ghidului metodologic pentru universități FOR-UNI Blueprint, precum și de creștere a gradului de conștientizare prin intermediul instrumentelor de comunicare utilizate.

Transferul de cunoaștere prospectivă, atunci când este realizat în mod eficient, poate conduce la creșterea legitimității rezultatelor proiectului pe baza participării experților internaționali, poate să contribuie la dezvoltarea culturii locale de foresight și poate stabili inclusiv premisele de dezvoltare (ulterioară) a unor eventuale politici regionale cross-naționale. Transferul de cunoaștere din sfera internațională către sistemul românesc de învățământ superior a fost asigurat din plin pe parcursul proiectului. Transferul de cunoaștere se mai referă de asemenea la (1) diseminarea cunoașterii prospective în cadrul comunității academice și în rândul stakeholder-ilor (principalul instrument al proiectului fiind în această direcție *blueprint-ul* FOR-UNI) și la (2) *traducerea* cunoașterii prospective în măsuri concrete (care, așa cum est emențioant anterior, a reprezentat un succes al exercițiului de foresight).

Nivelul ridicat de *pregătire a echipei de implementare* a proiectului în domeniul studiilor prospective a permis implicarea membrilor acesteia în momente cheie ale exercițiului de foresight în vederea rafinării cunoașterii prospective și creșterii gradului de adecvare a acesteia între etapele complementare de consultare. Echipa de implementare a fost aceeași echipă care a finalizat cu succes primul exercițiu național de foresight în știință și tehnologie din România în perioada 2005-2007, iar ca un indicator al expertizei în domeniul studiilor



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



Politici publice fundamentate
în Învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

prospective, dincolo de cursurile absolvite pe parcursul ultimilor opt ani, unii dintre membrii acestei echipe au fost implicați în diverse inițiative prospective cu rol de formatori sau facilitatori.

În ceea ce privește *criteriile de evaluare* propuse de Raphael Popper în cadrul procesului de evaluare a programului de foresight columbian (Popper et al., 2010):

- *Adecvarea și nivelul de îndeplinire al obiectivelor*: proiectul a fost adecvat nevoii de transformare sistemică la nivelul educației terțiare din România, însă contextul politic nu a permis implementarea cu succes a recomandărilor furnizate. Totuși, obiectivele propuse în cadrul proiectului, cel puțin din perspectiva fluxului de foresight și dintr-o perspectivă operațională, au fost îndeplinite;
- *Performanța mecanismelor de finanțare* este considerat aici un criteriu extern, datorat specificului proiectului. Finanțarea publică din Fondurile Structurale a reprezentat în unele momente, o piedică în implementarea eficientă a proiectului;
- *Justificarea proiectului în termeni de valoare a banilor* este un criteriu relativ în contextul în care, conform legislației în vigoare la momentul demarării proiectului, bugetul fiecărui proiect strategic era de trei milioane de Euro. În comparație cu unele practici internaționale de foresight, în special cele din Europa de Est sau din statele în curs de dezvoltare, suma de finanțare poate fi considerată relativ mare, însă aceasta a permis lărgirea procesului consultativ și mai ales dezvoltarea infrastructurii de cunoaștere prospectivă și transferul de cunoaștere prin participarea unui număr ridicat de experți străini de nivel înalt în activitățile proiectului;
- *Eficiența și eficacitatea structurii organizaționale*: Unitatea Executivă pentru Finanțarea Învățământului Superior, a Cercetării, Dezvoltării și Inovării, ca instituție coordonatoare a proiectului, este un actor central în sistemul românesc de educație, știință și inovare. Resursele disponibile, precum baze de date extinse cu experți în diferite domenii asociate educației, relațiile instituționale și colaborările anterioare cu specialiști în foresight, precum și expertiza în derularea de exerciții prospective la nivel național au reprezentat elemente critice ale succesului din perspectiva organizatorică;
- *Nivelul de capacități și cultura de foresight dezvoltată*: așa cum este precizat mai sus, instrumentele dezvoltate în cadrul proiectului au condus la dezvoltarea unei culturi de foresight în cadrul comunității academice din România. Exemple de exerciții de foresight la nivel instituțional sunt așteptate în viitorul apropiat;
- *Nivelul prezenței naționale, sub-naționale și participarea internațională*: în cadrul procesului consultativ au participat peste 10.000 de persoane, fie experți, membrii ai comunității academice, ai mediului de afaceri sau ai societății civile, fie în etapele de dezbateră sau ca grupuri țintă ai campaniilor de comunicare și promovare a rezultatelor. Acolo unde a fost posibilă analiza distribuției regionale a

ue *ficodi*

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



Politici publice fundamentate
în Învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

participanților, datorită specificului strategic al proiectului, a fost avută în vedere acoperirea națională. Nu în ultimul rând, participarea internațională a fost asigurată prin intermediul Dialogurilor de la București care au găzduit peste 120 de specialiști de renume mondial în domenii asociate gândirii prospective, prin intermediul sesiunilor de formare care au beneficiat de expertiza internațională, și prin intermediul Comitetului Național și Internațional de Avizare alcătuit din nouă personalități internaționale în domeniul foresight-ului și învățământului superior;

- *Impactul asupra politicilor/ strategiilor publice și/ sau private* a fost analizat, în conținut, atât prin consultarea Elphi asupra propunerilor de politici, cât și prin etapa ulterioară de analiză *cross* a acestor politici. Trebuie însă precizat aici că, în lipsa unui proces ulterior de implementare normativă a Cărții Albe, impactul proiectului asupra sferei politicilor publice nu poate fi evaluat;
- *Impactul asupra agendelor programelor/ instituțiilor din sistem* se poate referi parțial la agendele universităților, care, în urma dezbaterii ghidului metodologic de foresight instituțional FOR-UNI Blueprint, și-au asumat angajamentul organizării de exerciții prospective interne în viitorul apropiat;
- *Noi produse și servicii (publicații, cursuri etc)*: prin intermediul proiectului au fost publicate peste zece rapoarte analitice, documente strategice și studii de foresight asociate domeniului educației terțiare. De asemenea, au fost organizate cinci sesiuni de instruire pe teme de interes strategic pentru sistem;
- *Noi recomandări de politici (28) și strategii* sunt reprezentate de unul dintre rezultatele principale ale proiectului – Cartea Albă "Spre Calitate și Leadership în Învățământul Superior din România în 2015. Semințe de Viitor";
- Noi procese și competențe (management, implementare, suport) au fost consolidate la nivelul echipei extinse de implementare (inclusiv prin participarea membrilor acesteia la sesiunile de instruire) și au fost dezvoltate la nivelul comunității academice din România atât prin intermediul evenimentelor de dezbateri, de formare și de prezentare a rezultatelor, cât și prin intermediul ghidului de foresight publicat;
- *Noi actori (sponsori, suporteri, colaboratori, instituții)*: proiectul a câștigat pe parcursul implementării, evident, suporteri – unii mai activi, alții mai puțin activi, unii de conjunctură, alții de durată, însă cultura fragmentată a politicilor publice din România nu a permis consolidarea unor rețele active de stakeholderi în această primă etapă a ciclului de cunoaștere prospectivă asociată educației terțiare. În plus, analizele de stakeholderi realizate de către cele cinci paneluri tematice de experți nu au fost suficient de elaborate și susținute ulterior în vederea managementului potențialelor rețele.

uefiscedi

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



Politici publice fundamentate
în Învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



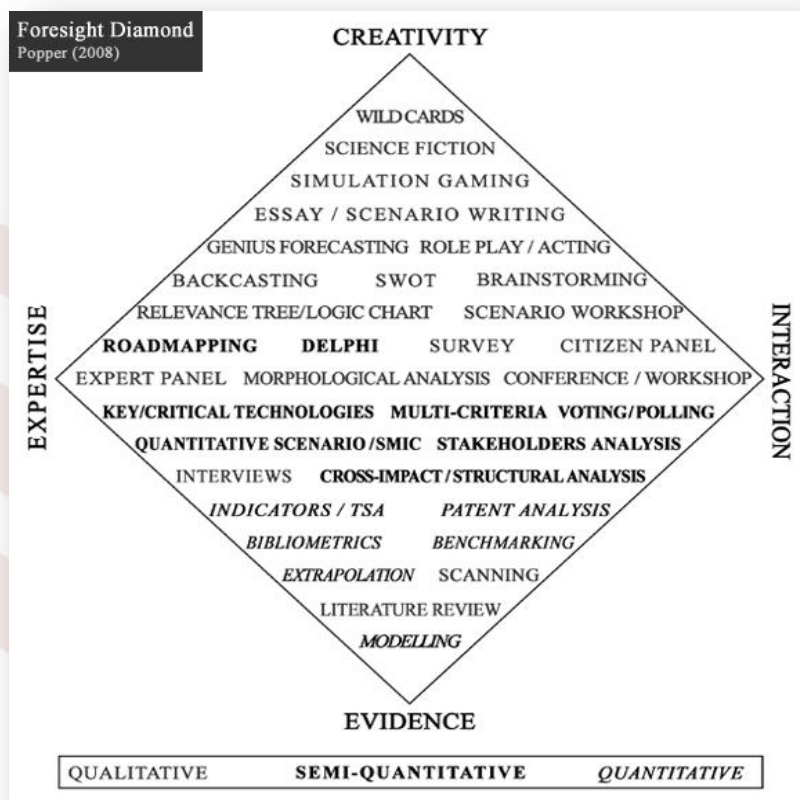
GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

Atunci când vorbim despre *selecția celor mai adecvate metode* pentru exercițiul de foresight, putem face apel la taxonomia oferită de Raphael Popper, intitulată *Diamantul Foresight-ului* (Popper, 2009a):



La o primă vedere se poate observa că exercițiul de foresight pentru învățământul superior românesc a implementat un mix metodologic care a conținut (a) cea mai creativă metodă (cărțile de joc în etapa de consultare de tip *World Cafe*), (b) metoda bazată cel mai intensiv pe expertiză (panelurile de experți), (c) două dintre metodele bazate intensiv pe evidență/ date (scanarea și analiza literaturii de specialitate) și (d) metodele cele mai interactive (conferințe și ateliere de lucru).

De asemenea, mixul metodologic a conținut atât metode calitative, precum panelurile de experți, cât și metode cantitative precum analiza de stakeholderi (realizată în cadrul panelurilor tematice de experți, așa cum a fost menționat anterior) scanarea (literaturii de specialitate), conferințele și atelierile de lucru, atelierile de lucru



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



Politici publice fundamentate
în Învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

pentru dezvoltarea scenariilor, și elaborarea scenariilor, sesiunile de brainstorming. În plus, proiectul a utilizat o serie de metode pe care Popper le definește ca fiind semi-cantitative: analiza literaturii de specialitate (*literature review*), analiza cross-impact (realizată prin intermediul consultării Elphi și în cadrul evenimentului succesiv de analiză a politicilor publice recomandate), sondajul Delphi propriuzis (Elphi bazat pe tehnologia participativă web 2.0), sondajele (chestionarul online de nominalizare co-nominalizare a experților și chestionarul Călători în Viitor) analize SWOT (analiza diagnostic realizată în fiecare dintre cele cinci paneluri tematice de experți), jocuri de simulare (etapa *World Cafe* de construcție a scenariilor) și *wild cards* – analiza evenimentelor neprevăzute cu impact mare (realizată prin intermediul analizelor factorilor schimbării în cele cinci domenii strategice de interes).

În plus, Popper subliniază o serie de patru lecții importante în selectarea celor mai adecvate metode pentru un exercițiu de foresight (Popper, 2009a):

1. Trebuie luate în considerare metode dintre cele mai puțin utilizate, precum jocurile și metoda *World Cafe* – implementate în proiect în cadrul etapei de consultare a stakeholder-ilor pentru dezvoltarea scenariilor;
2. Trebuie îmbunătățită analiza prospectivă prin *scanări* pe baza tehnologiilor web, prin instrumente de *opinie a experților* precum Delphi și alte tipuri de consultări online și prin sisteme expert destinate atât sprijinirii procesului decizional, cât și dezvoltării cunoașterii prospective pe parcursul exercițiului. În acest sens, proiectul a utilizat instrumentul de analiză semantică pentru scanarea literaturii de specialitate, ea irganizat și implementat trei consultări online de amploare, inclusiv consultarea Elphi, și a beneficiat de analizele critice ale panelurilor de experți încă de la începutul fluxului prospectiv;
3. Trebuie luate în considerare semnalele slabe și evenimentele neprevăzute cu impact mare (*wild cards*). Proiectul a realizat acest lucru pe de o parte prin analizele tendințelor și a factorilor schimbării realizate în cadrul panelurilor de experți pentru cele cinci domenii de interes strategic, iar pe de altă parte prin conținutul cărților de joc utilizate în dezvoltarea scenariilor;
4. Trebuie recunoscută forța interdisciplinarității prin realizarea unei metodologii de foresight robuste nu doar prin interconectarea metodelor, ci și prin interconectarea cunoașterii produse. Din această privință, echipa de implementare a proiectului a fost compusă din specialiști cu pregătire profesională diversă, iar echipele de experți constituite pe parcursul implementării au fost selectate din mai multe sfere profesionale. De asemenea, în momentele în care a fost necesară interconectarea cunoașterii prospective, echipa de implementare a proiectului a intervenit corepsunzător în fluxul prospectiv.

uefiscedi

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



Politici publice fundamentate
în învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



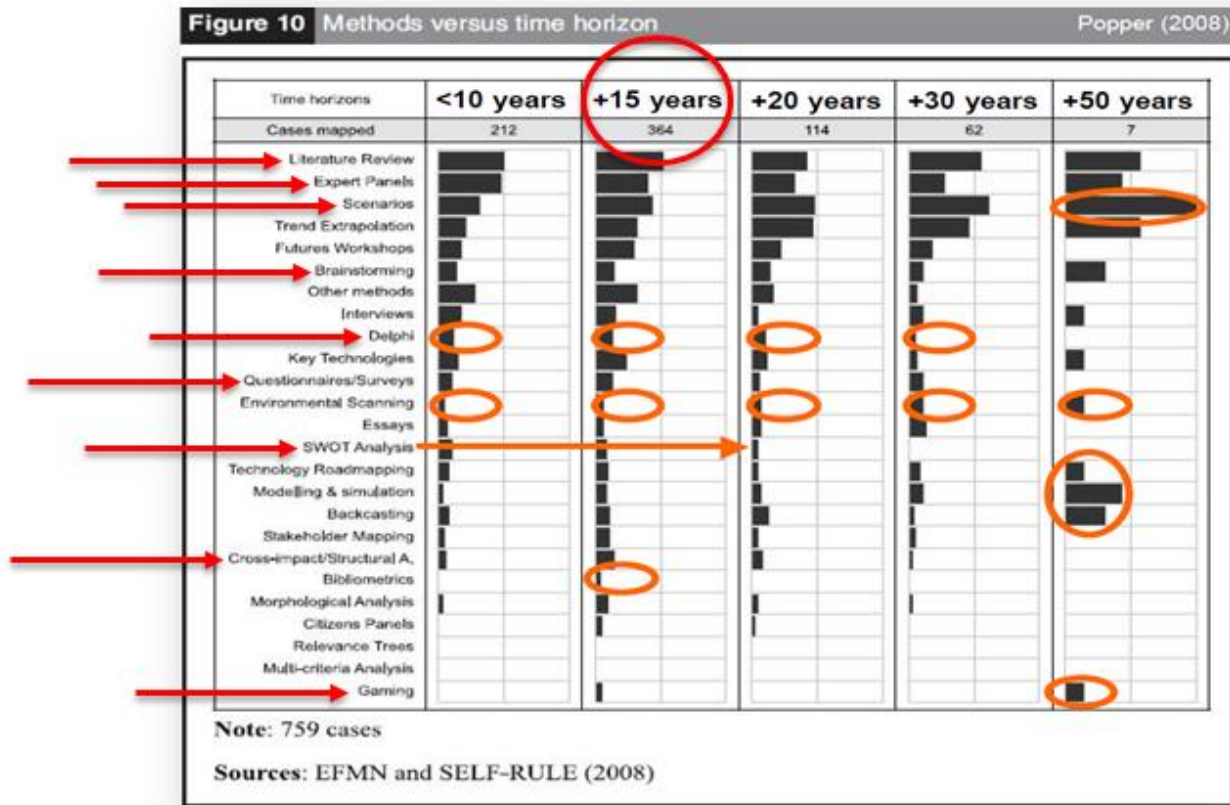
GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

În ceea ce privește eficiența acestor metode în raport cu (1) *orizontul de timp*, (2) *scala de participare* și (3) *tipurile de rezultate prevăzute*, Popper evidențiază bunele practici internaționale pe baza unei analize comprehensive a peste 800 de exerciții de foresight (Popper, 2009a) (lista completă de figuri în Anexa 1):



În imaginea de mai sus – care ilustrează metodele în raport cu orizontul de timp au fost marcate cu săgeți de culoare roșie cele care au fost utilizate în cadrul exercițiului românesc de foresight; orizontul de timp, prin intermediul viziunii strategice, este de 15 ani. Se observă în primul rând că majoritatea metodelor se află în partea de sus a graficului (care le sortează în funcție de relevanță). În al doilea rând, în ceea ce privește metodele mai puțin utilizate în practica internațională a exercițiilor de foresight cu orizont de timp de aproximativ 15 ani, observăm că metoda Delphi furnizează cele mai relevante rezultate, alături de analiza cross-impact – situație care reflectă întocmă și abordarea proiectului. În al treilea rând, se observă că metoda jocului (de rol), implementată în cadrul proiectului în etapa *World Cafe*, este adecvată doar orizontului de timp de 15 ani.



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European

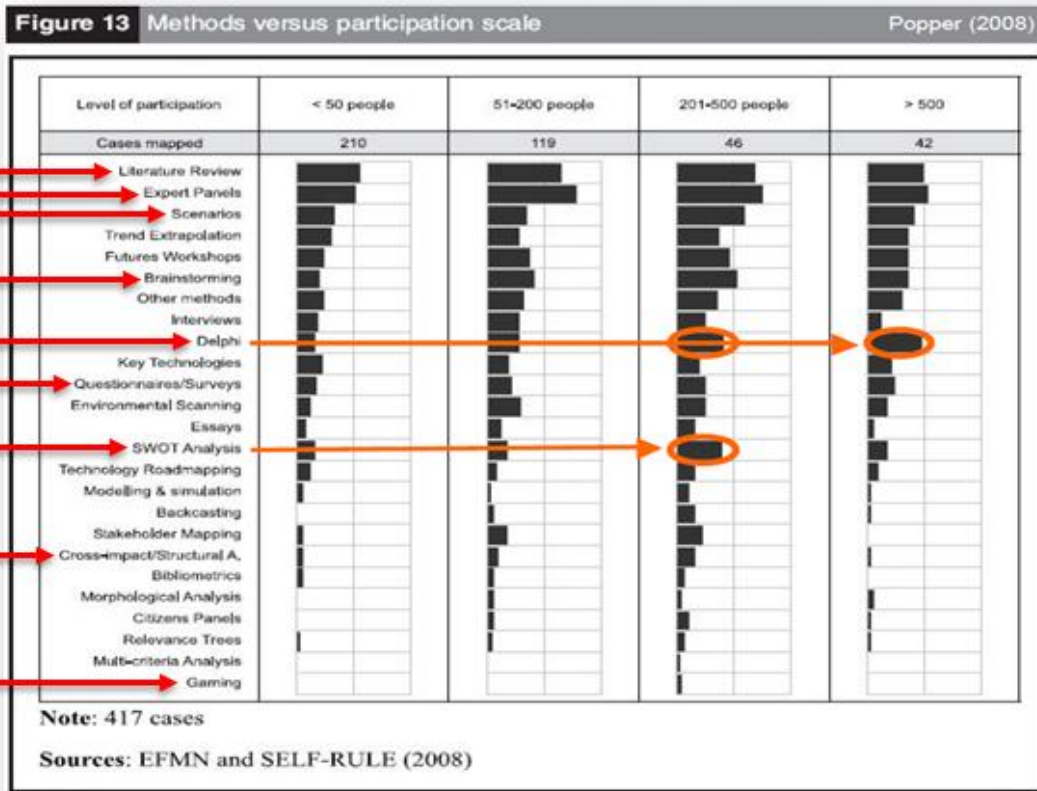


GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013



În a doua imagine, cea de mai sus – metode în raport cu scala de participare, se observă aceeași ierarhie a metodelor, precum și faptul că eficiența sondajelor Delphi crește o dată cu rata de participare (consultarea Elphi a avut peste 600 de repondenți). Trebuie precizat aici că nivelul de participare în cadrul proiectului a fost de peste 10.000 de experți, astfel că ierarhia ilustrată a metodelor nu poate fi întru totul relevantă în raport cu această cifră; nu mai trebuie menționat aici faptul că rata de participare asociată fiecărei metode a fost consistentă cu bunele practici internaționale, fie că a fost vorba de paneluri de experți, ateliere de lucru sau conferințe de dezbatere și diseminare a rezultatelor.



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



Politici publice fundamentate
în învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European

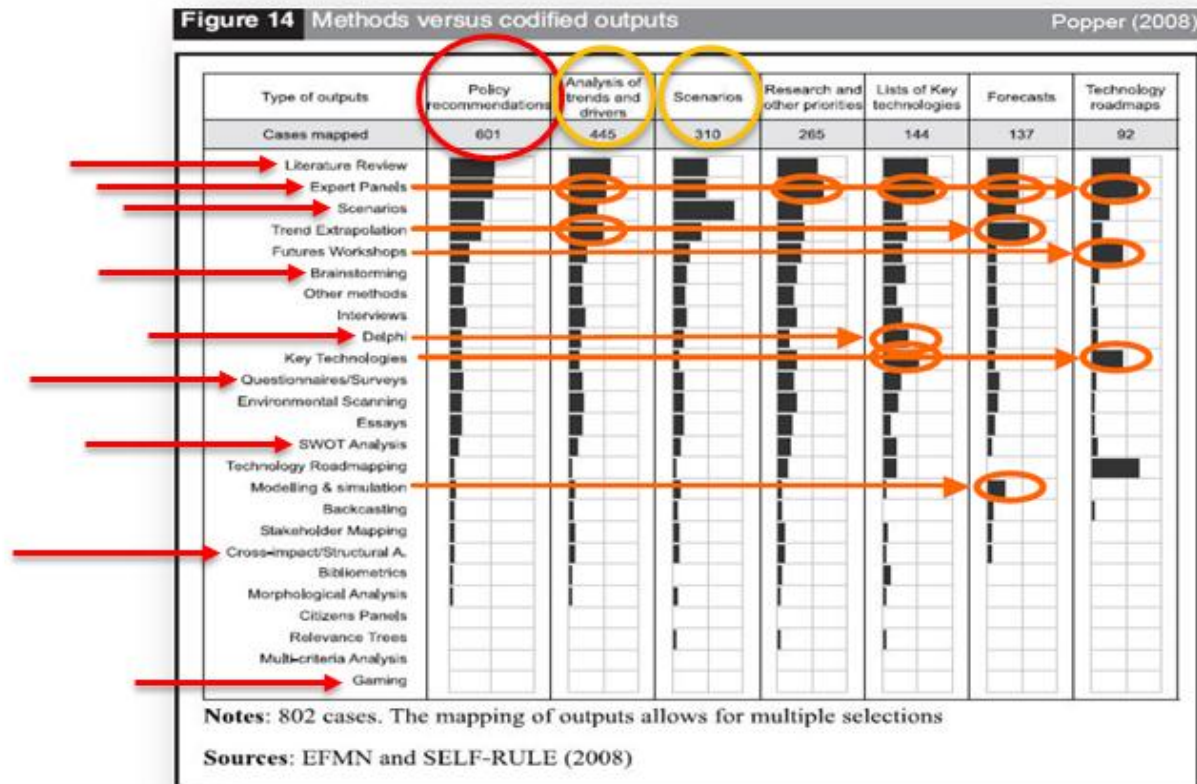


GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013



În această a treia imagine – metode în raport cu tipurile de rezultate prevăzute (*codified outputs*), este evidentă aceeași ierarhie care plasează în top majoritatea metodelor utilizate în exercițiul de foresight românesc cu scopul de dezvoltare a recomandărilor de politici. Panelurile de experți sunt cele care realizează analizele tendințelor și a factorilor schimbării, iar scenariile sunt modelate prin analiza cross-impact (diferență discretă).

Fluxul principal al exercițiului de foresight, definit prin prisma obiectivului primar al proiectului (i.e. construcția unei viziuni asupra învățământului superior românesc la orizont 2025, asumată de către actorii cheie din sistem și din economie, care să fundamenteze politicile la nivelul sistemului universitar și să reprezinte totodată un reper pentru poziționarea strategică a universităților și a altor actori) a fost organizat prin implementarea a 19 etape metodologice [evaluate în continuare]. Aceste etape au fost, pe de o parte, cele consacrate în literatura de specialitate a studiilor prospective, dar pe de altă parte, altele discrete prin implicarea echipei de implementare a proiectului în momente cheie în care fie procesul de dezvoltare a cunoașterii asociate



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



Politici publice fundamentate
în învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

politicilor publice a trebuit ghidat, fie cunoașterea prospectivă a necesitat rafinări esențiale pentru implementarea mixului metodologic.

(1) Au fost organizate trei sesiuni de brainstorming cu studenți, profesori și reprezentanți ai mediului de afaceri care, sub îndrumarea unui trainer, au schimbat idei într-un mod inovativ, folosind o platformă de interacțiune într-un laborator virtual (i-Lab).

Etapele acestei interacțiuni au urmat metodologia de brainstorming, respectiv crearea spațiului de creativitate (prin interacțiunea generată de către facilitator), fluxul de idei creative (membrii grupului expun idei fără să fie permise comentarii), fluxul de comentarii (membrii pot comenta sau cere lămuriri asupra oricărei idei afirmate anterior), prioritizarea ideilor prin vot.



Utilizarea platformei i-Lab a permis o interacțiune crescută în etapele fluxului de idei, comentarii și creativitate. Astfel, fiecare participant, având câte un computer în față, a putut introduce idei ce au fost proiectate pe ecranul vizibil pentru toți, asigurându-se anonimul respondenților – anonimul reprezentând un element important mai ales în faza de comentarii și vot.

(2) Cele mai importante titluri din literatura de specialitate au fost stocate într-o bază de date care a ajuns, pe parcursul implementării activităților proiectului, la 600 de titluri. Aproximativ 150 de carti au fost luate in considerare în decursul analizei care a avut ca obiectiv identificarea conceptelor cheie destinate dezbaterilor ulterioare, în timp ce un software de analiză semantică a fost folosit pentru a evidenția cele mai relevante concepte existente în literatura cu privire la învățământul superior.



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



Politici publice fundamentate
în învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



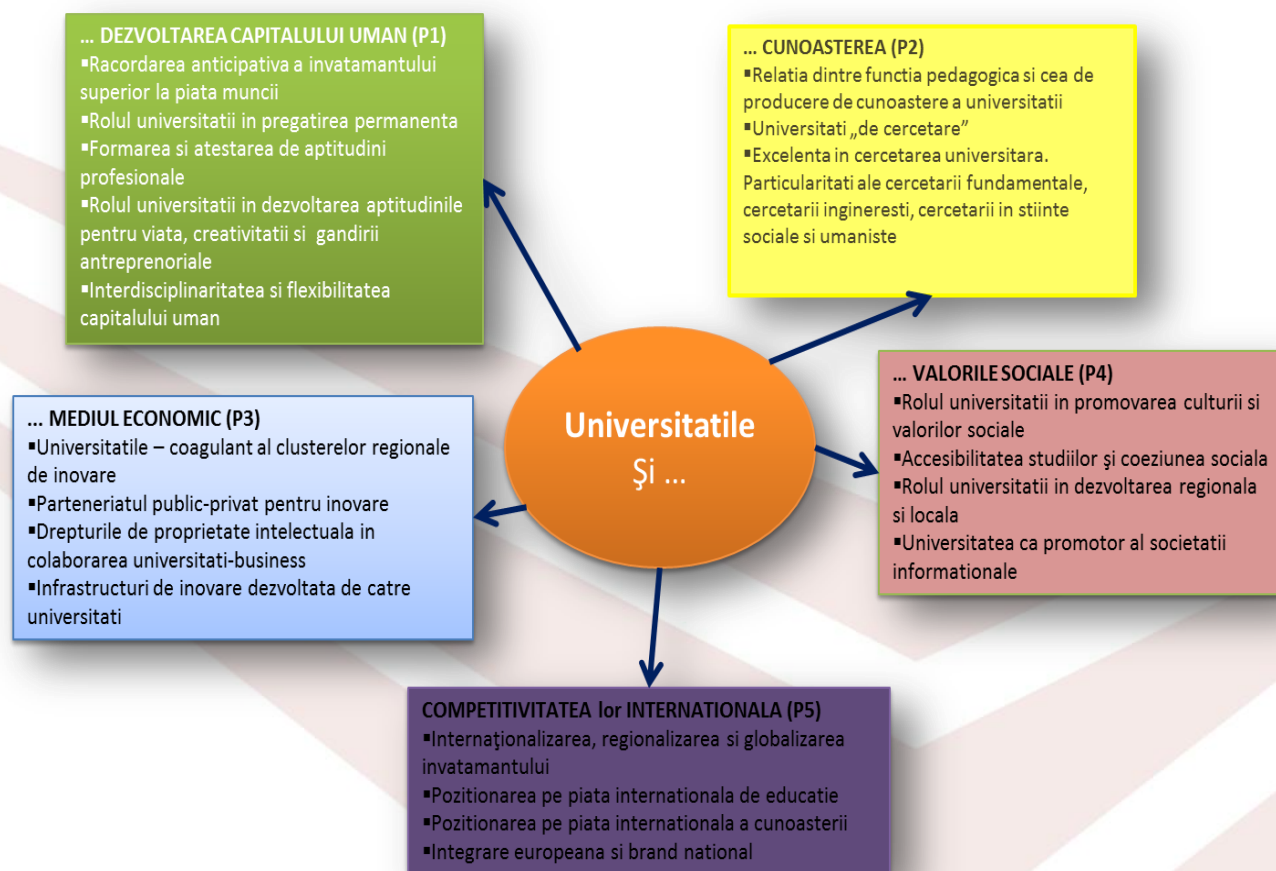
GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

În urma analizei, au fost identificate cinci categorii de topici de interes, care au constituit cadrul de consultare pentru nominalizarea experților asociație fiecărei categorii:



Această etapă a identificării temelor cheie de interes strategic pentru sectorul de învățământ superior s-a bazat, în primă instanță, pe abordarea inovativă a brainstorming-ului facilitat prin intermediul unei platforme tehnologice moderne. Nivelul de implicare și asumare a participanților a fost corespunzător cerințelor asociate metodei de brainstorming, iar reprezentarea celor trei sfere de stakeholderi a asigurat o dezbatere echilibrată.

Ulterior, eforturile de scanare a literaturii de specialitate au consolidat rezultatele sesiunilor de brainstorming. Implicarea echipei de implementare a proiectului încă din startul exercițiului de foresight (în etapa de analiză a literaturii de specialitate), a asigurat calitatea cunoașterii prospective în perspectiva demarării consultărilor



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



Politici publice fundamentate
în învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

ulterioare pe principiul fundamentării prin intermediul datelor. Eficiența implementării acestei activități, dincolo de eforturile de a construi o bază de date comprehensivă compusă din cele peste 600 de lucrări științifice, a fost dovedită ulterior în cadrul activității panelurilor tematice de experți, care au validat sinteza realizată de către membrii echipei de implementare a proiectului.

Analiza inovativă care a stat la baza identificării temelor de interes s-a realizat prin intermediul unui instrument software de analiză semantică care a fost utilizat pentru prima oară (cel puțin la nivelul României) pe un corpus de texte științifice la intersecția dintre domeniile studiilor prospective, planificării și managementului strategic, politicilor publice și tema învățământului superior.

(3) Nominalizarea experților destinată dezvoltării bazei de date a exercițiului prospectiv a avut la bază un chestionar online viral ce a atins rata de 1932 de respondenți, care au nominalizat succesiv 6353 de reprezentanți ai instituțiilor cheie pentru dezbateră prospectivă. Dintre aceștia au fost selectați membrii panelurilor, participanții la conferințe și stakeholderii care au urmat să fie implicați în consultările online ulterioare. În urma consultării acelor decidenți din universități, studenților și reprezentanților mediului de afaceri, au fost validate domeniile de interes pentru învățământul superior românesc la orizontul 2025, care au constituit subiectele panelurilor de experți.

Rata de participare ridicată a condus la creșterea gradului de conștientizare asupra procesului de foresight, fiind asigurată de implementarea online a chestionarului – deja testat în cadrul exercițiului național de foresight din perioada 2005-2007. În vederea creșterii impactului exercițiului prospectiv asupra consolidării de grupuri profesionale, au fost construite și populate într-o primă etapă structurile celor două baze de date experți și respectiv stakeholderi ai sistemului românesc de educație terțiară.

UNIVERSITATEA DE ȘTIINȚE
Investește în
OAMENI

Calitate și Leadership
pentru Învățământul Superior Românesc

Proiecte strategice
pentru Învățământul Superior

Consultare privind identificarea participanților în dezbateră publică asupra
Viziunii pentru învățământul superior din România la orizontul 2025

Va rugăm să indicați nivelul Dumeavoastră de interes și expertiza în domeniile de mai jos*:

*Domeniile definesc cadrul de consultare pentru construcția viziunii strategice.
Detalierea procesului de identificare a domeniilor de interes [Link]
Detalierea nivelurilor de interes și expertiza [Link]

Domeniul DEZVOLTAREA CAPITALULUI UMAN
Subdomenii: Racordarea anticipativă a învățământului superior la piața muncii; rolul universității în pregătirea permanentă; formarea și atestarea de aptitudini profesionale; rolul universității în dezvoltarea aptitudinilor pentru viață, creativității și gândirii antreprenoriale; interdisciplinarea și dezvoltarea capitalului uman.

Domeniul UNIVERSITATEA ȘI CUNOȘTEREA
Subdomenii: Relația dintre funcția pedagogică și cea de producere de cunoaștere a universității; universități de cercetare; excelența în cercetarea universitară. Particularități ale cercetării fundamentale; cercetări ingineresti; cercetări în științe sociale și umaniste; organizarea cunoașterii în universități în vederea transferului și reproducerii cognitive; Culturile universitare de tip Bologna.

Domeniul UNIVERSITATEA ȘI MEDIUL ECONOMIC
Subdomenii: Universitatea - cogenerator al clienților regionali de inovare; parteneratul public-privat pentru inovare; drepturile de proprietate intelectuală în colaborarea universități-business; infrastructuri de inovare dezvoltate de către universități.

Domeniul UNIVERSITATEA ȘI VALORILE SOCIETĂȚII SUSTENABILÉ
Subdomenii: Rolul universității în promovarea culturii și valorilor sociale; accesibilitatea studiilor și coeziunea socială; rolul universității în dezvoltarea regională și locală; universitatea ca promotor al societății informaționale.

Domeniul COMPETITIVITATEA INTERNAȚIONALĂ A UNIVERSITĂȚILOR ROMÂNESCİ
Subdomenii: Internaționalizarea, regionalizarea și globalizarea învățământului; poziționarea pe piața internațională de educație; poziționarea pe piața internațională a cunoașterii; integrare europeană și brand național.

Optional, puteți face observații și comentarii privind domeniile propuse (max 200 caractere):

Instituția pe care o reprezentați se implică în domeniul politicilor publice pentru învățământul superior din perspectiva:

implementării
 promovării și dezbaterii acestora
 nu este cazul

Personali, ați fost implicat în dezbateri, acțiuni care să influențeze deciziile strategice privind învățământul superior:

da, în mod curent
 ocazional
 nu este cazul

Va rugăm detaliați cel mai important proiect legat de învățământul superior în care ați



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



Politici publice fundamentate
în Învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

(4) Prima rundă de consultări a experților a constat în organizarea a cinci paneluri pentru cele cinci domenii de interes rezultate din activitatea anterioară.

Panelurile au avut ca scop identificarea scenariilor de succes, mai precis descrierea unei situații de succes și o descriere a principiilor ce ar sta la baza unei astfel de funcționări și a drumului parcurs pentru a atinge situația respectivă. Pe lângă elaborarea "scenariului de succes", fiecare panel a furnizat, pe baza unei structuri și proceduri unitare, o analiză diagnostică a situației din România în domeniul aferent, o analiză a stakeholder-ilor din domeniu și o listă de "factori ai schimbării" – definiți ca elemente care pot induce transformări în domeniul vizat la orizontul de timp 2025. Pe baza documentelor analitice și a scenariilor de succes a fost organizat un atelier de lucru în urma căruia s-a elaborat Documentul-cadru de lucru "Învățământul superior românesc la orizontul 2025".



Fiecare dintre cele cinci paneluri a fost alcătuit din aproximativ 20 de experți cu reputație dar și cu rezultate relevante pentru domeniile de referință, echipa de implementare a proiectului a gestionat în mod eficient activitatea acestora (relativ independentă) printr-o permanentă legătură prin intermediul asistenților și raportorilor fiecărui panel, iar modul de lucru a condus la nivel ridicat de asumare a rezultatelor produse.

(5) A fost organizată ulterior o consultare publică asupra rezultatelor panelurilor (asupra analizelor stării actuale), cu participarea a 180 de persoane care au lucrat în sesiuni plene și paralele pentru a contribui cu un feedback consistent în procesul de dezvoltare a cunoașterii prospective.

Acest eveniment a condus la creșterea gradului de conștientizare și a promovat rezultate cu un caracter ridicat de noutate pentru sfera învățământului superior din România. A fost pentru prima oară în ultimele două decenii de reformă a educației când dezbaterile problemelor cu care se confruntă sistemul s-a realizat prin intermediul cunoașterii prospective. Această primă conferință publică de prezentare a fluxului prospectiv a contribuit, implicit la consolidarea comunității de practici prospective în sectorul educației terțiare din România.



uefiscedi

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



Politici publice fundamentate
în învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"





Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

(6) Pe parcursul a trei zile, a fost organizată o sesiune de lucru pentru panelurile de experți, cu sprijinul a șase facilitatori internaționali, specialiști în domeniul studiilor prospective și facilitării strategice. A fost dezvoltată prima formă a scenariilor de succes pentru învățământul superior din România la orizontul de timp 2025.

Această etapă a fost prima inițiativă a proiectului de formare a unei comunități de experți în foresight care să poată funcționa și ulterior finalizării exercițiului prospectiv. Evenimentul a reprezentat o provocare organizatorică – organizat în afara Bucureștiului, constituit din sesiuni paralele de lucru și sesiuni plenare de prezentare și dezbateri *cross* a rezultatelor, însă a reprezentat un exemplu de succes inclusiv la nivel internațional. Jocurile de rol care au făcut parte din procesul de dezvoltare a scenariilor au reprezentat un element de noutate pentru noua comunitate de actori și stakeholderi din sistem și, prin implicarea consistentă a participanților care au aderat la mecanismul de lucru, au condus la creșterea nivelului de implicare și asumare.

Scenariile dezvoltate pe parcursul acestui eveniment au fost descrise sugestiv de către membrii panelurilor de experți: *Universitatea vieții și a carierei*, *Constelația cunoașterii*, *Atheneum* și *Oceanul albastru*.



<p>Universitatea vietii si a carierei</p> 	<p>Constelatia cunoasterii</p> 
<p>Atheneum</p> 	<p>Oceanul albastru</p> 

uefiscdi

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



Politici publice fundamentate
în Învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

(7) În etapa următoare a proiectului, în vederea dezvoltării scenariilor de succes, au fost elaborate o serie de cărți de joc destinate metodei *World Cafe* (bazată pe jocuri de rol):

7-10 carti de joc pentru fiecare scenariu

3 Comunități de practică



Asimilarea cunoașterii conduce la integrarea individului în comunități științifice, profesionale sau orientate spre rezolvarea anumitor probleme.



31 Diferențierea universităților prin misiune



Diferențierea universităților se face între universități cu misiune de creație/cercetare la nivel internațional și cele active la nivel național, local și regional. Misiunile se diferențiază prin componente ca instruirea și învățarea, cercetarea și creația, serviciile pentru comunitate.



29 Răspundere socială



Sistemul de învățământ superior românesc garantează oportunități egale pentru cetățeni. În privința accesului la cunoaștere, învățământul superior este responsabil în raport cu societatea, iar instituțiile sunt respectate de către aceasta din urmă, bucurându-se de vizibilitate și prestigiu.



12 Universitatea - conector în rețelele internaționale de cunoaștere



Universitatea atrage persoane puternic conectate în rețelele internaționale de cercetare.



8 carti de joc care descriu contextul in 2025

44 Provocările mediului



Problemele legate de mediu devin o preocupare ce vizează toate aspectelor vieții economice.



Jokerii



(8) Aceste cărți de joc au fost utilizate în cadrul evenimentelor de dezbatere de tip *World Cafe* (câte un eveniment pentru fiecare dintre cele cinci paneluri tematice) la care au participat în medie 40 de actori cheie (stakeholderi) ai sistemului românesc de învățământ superior. Având cărțile de joc ca punct de pornire, stakeholderii prezenți au fost invitați să construiască imagini coerente, dezirabile și realiste ale învățământului terțiar în 2025 în contextul societății românești și a deschiderii sale internaționale prin adăugarea de noi



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



Politici publice fundamentate
în învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice

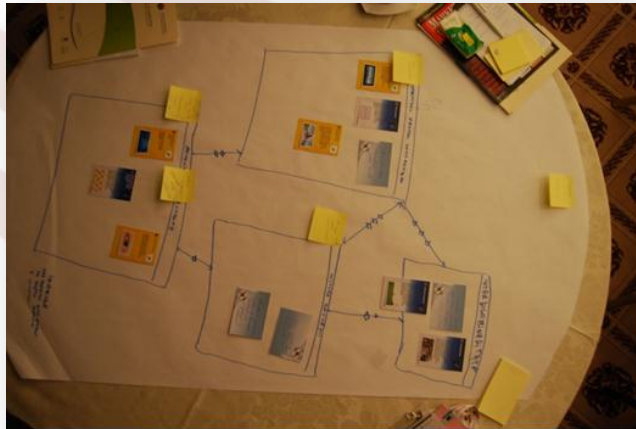


Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013
elemente și identificarea de tensiuni și oportunități ale diferitelor combinații.

Această metodă creativă, prin succesul ei (persoanele invitate – personalități cu rol important în industrie și societatea civilă au participat la întreaga sesiune dedicată fiecărui domeniu de interes), a condus la creșterea, în rândul stakeholder-ilor sistemului românesc de învățământ superior, a gradului de asumare și proprietate a rezultatelor prospective.

Metoda de lucru participativă a condus la *maparea* acelor elemente critice pentru construcția scenariilor de succes, corelat cu dezvoltarea unor scurte narative, de asemenea dezbătute în cadrul evenimentelor:



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



Politici publice fundamentate
în învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

(9) Pornind de la scenariile de succes dezvoltate până după momentul evenimentelor *World Cafe*, echipa de implementare a proiectului a identificat trei tipologii de universități – "Innovatio", "Regio" și "Scientia" corespunzătoare diversității instituționale descrise în viziunea prefigurată prin intermediul scenariului de succes dominant – "Oceanul Albastru".

(10) Au fost identificate ulterior, în cadrul echipei de implementare, zece domenii de politici publice pentru învățământul superior românesc, în vederea organizării consultării Delphi și stabilirii priorităților de măsuri politice pentru sistem. Aceste domenii au fost:

- Guvernanță, conducere și management;
- Finantare;
- Calificări și competențe;
- Cercetare și inovare;
- Profesia universitară;
- Dezvoltarea regională și locală;
- Societatea cunoașterii;
- Etică și valori sociale;
- Globalizare/ Internaționalizare;
- Calitatea educației.

Prin implicarea echipei de implementare a proiectului în aceste două etape (9 și 10) a fost posibilă rafinarea cunoașterii prospective și pregătirea pentru sondajul Delphi. S-a avut în vedere creșterea eficienței întregului flux prospectiv, deoarece atunci când input-urile rezultate din etape anterioare succesive în cadrul unui exercițiu de foresight nu sunt adecvate din perspectiva calității, a utilității sau a caracterului operațional, există riscul de a transforma întregul flux prospectiv într-unul nelegitim, sortit eventual insuccesului.

(11) Asociații tematice au fost organizate în continuare zece paneluri de experți, cu responsabilitatea propunerii a maxim trei politici destinate consultării Delphi și ierarhizării pe baza analizei multi-criteriale.

uefiscedi

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



Politici publice fundamentate
în Învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013
Iată fluxul integrat de cunoaștere prospectivă, pornind de la dezvoltarea scenariilor de succes, până la momentul demarării consultării Delphi:



Se poate observa că, pentru a intermedia cunoașterea dintre scenariile de dezvoltare a sistemului și propunerile de politici din cadrul celor zece noi domenii de consultare, a fost nevoie de un cadru conceptual intermedial. În fapt, descrierea celor trei arhetipuri de universități a reprezentat o conceptualizare solidă a diversității instituționale asociate caracteristicilor scenariului dominant la orizontul de timp 2025 – Oceanul Albastru. Acest cadru conceptual a reprezentat din nou un element de noutate în imaginația și dialogul public asupra învățământului superior.



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



Politici publice fundamentate
în Învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

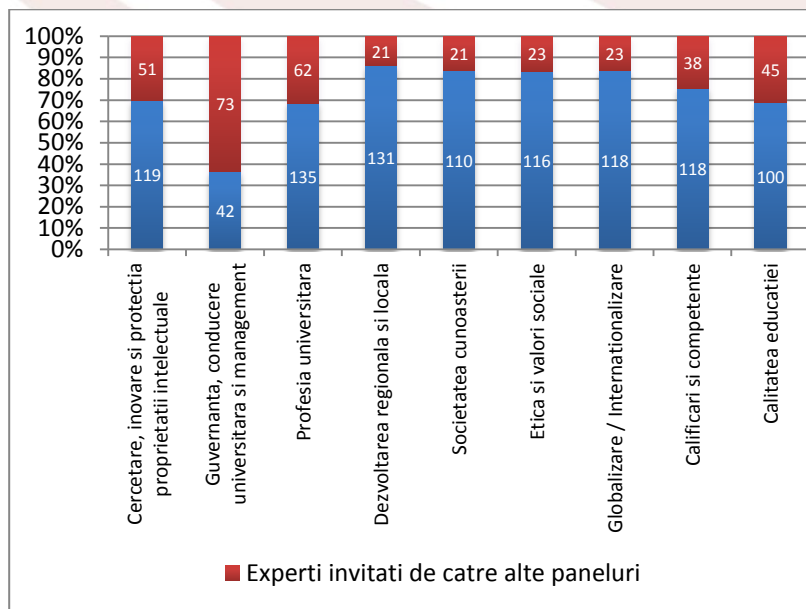
Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

Eficiența echipei de management și calitatea științifică a rezultatului produs au fost confirmate prin implementare cu succes a sondajului Elphi, integrat în mod organic în fluxul de cunoaștere prospectivă.

(12) Consultarea de tip Delphi, intitulată Elphi datorită distincției în raport cu Delphi-ul clasic organizat în două runde succesive, s-a bazat pe tehnologia web 2.0 și a permis dezbateră în timp real a argumentelor experților repsondenți. În cadrul formularului online au fost defintie pe scurt cele trei tipologii de universități și au fost supuse dezbaterii cele 28 de propuneri de politici elaborate de panelurile de experți, în raport cu impactul acestora asupra celor trei tipuri de instituții.

Suportul informatic utilizat a fost unul inovativ atât în concept, cât și prin soluția tehnologică, fiind o premieră în lume.

Au fost completate 1421 de chestionare, cu 691 respondenți unici:



Într-o a doua rundă a consultării, invitații (cei care au răspuns anterior la chestionar) au fost invitați să reevalueze impactul în acele zone în care evaluarea personală este diferită de medie și să

Sistemul de învățământ superior din România anulul 2022 este caracterizat prin diversitatea instituțiilor, care se adaptează pentru a răspunde nevoilor socio-economice, competiției internaționale și aspirațiilor individuale. Va prezentăm trei dintre aceste universități:

Universitatea Inovatio
„Cel mai scurt drum de la concept la produs breco, astăzi, prin universitate!”

Toți pentru o diplomă, o diplomă pentru toți. La Universitatea INOVATIO diploma nu are dinu și se succesor, nu de studenți solitari și nici de amatori de studenți, ci de echipe de oameni ingenioși cu competențe diverse.

INOVATIO oferă societății persoane pregătite pentru ocupări bazate pe cunoaștere, care necesită flexibilitate și lucru colaborativ.

Universitatea Regio
„Alege locația și urmează-ți vocația!”

O universitate pentru fiecare, care îți oferă șansa de a-ți adapta cariera la cerințele locale, de a contribui la dezvoltarea regională și la prosperitatea individuală.

Specificitatea regională, tradiția și cultura locală trebuie reînnoite. Universitatea REGIO are un cadru expertilor de tipu și verificarea specificului local și în adaptarea meserilor artizanale la ritmul dinamic și zborul necesar.

Universitatea Scientia
„Train în România, ne pregătim pentru întreaga lume!”

Cu o țară nu se face o universitate de cercetare de prim rang – dar se poate face cercetare de vârf în laboratoarele unei universități aflate în avangarda științei.

Train în diversitate, avem pofta de cunoaștere, ne adaptăm, ne dezvoltăm mental și corpul – suntem candidați ideii pentru o universitate de talie mondială și o comunitate științifică internațională.

Ne interesează probleme societale de anvergura, dar și dezvoltarea intelectuală a fiecărui student, așa încât încordăm importanța egală marilor teme ale societății și mentoratului.



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



Politici publice fundamentate
în învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

motiveze eventualele poziții divergente. Au fost aici completate peste 450 de chestionare (o treime dintre chestionarele primei interacțiuni).

Două concluzii importante ale sondajului Elphi, formulate chiar la momentul implementării, sunt acelea că politicile propuse de către panelurile de experți pot fi considerate ca fiind acceptate de către comunitate, iar runda a doua de consultare iterativă a contribuit la consolidarea acestei acceptări, precum și la evidențierea argumentelor pentru alte poziții.

Noutatea și caracterul inovativ al abordării web 2.0 a metodologiei Delphi au transformat proiectul într-o referință internațională. Impactul asupra consolidării comunității de gândire prospectivă în sectorul de educație terțiară din România a fost unul foarte ridicat – sugerat de dialogurile sistematice fără facilitare.

Mecanismul de consultare din cele două runde ale sondajului Elphi a urmărit în esență validarea argumentelor:

Completarea chestionarului pentru domeniul de propuneri de politici CHESTIONAR TEST PILOT

*Va rugam sa estimati sensul si intensitatea IMPACTULUI pe care l-ar putea avea politicile propuse (din prima coloana a matricei) asupra celor trei institutii de invatamant superior la orizontul de timp 2025.
De asemenea, va rugam sa argumentati alegerea facuta prin selectarea uneia sau mai multora dintre JUSTIFICARILE deja introduse si / sau prin adaugarea unei noi justificari. Va rugam introduceti noi justificari doar in masura in care nu se regasesc printre cele existente.*

	Universitatea Inovatio	Universitatea Regio	Universitatea Scientia
Institutii influentate			
Politici propuse	{ Vizualizati descrierea universitatii }	{ Vizualizati descrierea universitatii }	{ Vizualizati descrierea universitatii }
Reorganizarea facultăților în structuri precumpănitor administrative, cu profil disciplinar extins (Facultatea de științe socio-umane, Facultatea de științe exacte și ale naturii etc.).	Impact: <input type="button" value="Alegeti"/> Justificarea impactului: <input type="button" value="Alegeti"/> Alegeti una sau mai multe justificari! Adaugati aici o alta justificare (optio) <input type="button" value="Adaugati"/>	Impact: <input type="button" value="Alegeti"/> Justificarea impactului: <input type="button" value="Alegeti"/> Alegeti una sau mai multe justificari! Adaugati aici o alta justificare (optio) <input type="button" value="Adaugati"/>	Impact: <input type="button" value="Alegeti"/> Justificarea impactului: <input type="button" value="Alegeti"/> Alegeti una sau mai multe justificari! Adaugati aici o alta justificare (optio) <input type="button" value="Adaugati"/>
{ Descriere }			
Cu exceptia anumitor specializări, dimensiunea de cultură generală / competențe transversale a studiilor de licență va reprezenta aproximativ jumătate din volumul total de credite.	Impact: <input type="button" value="Alegeti"/> Justificarea impactului: <input type="button" value="Alegeti"/> Alegeti una sau mai multe justificari!	Impact: <input type="button" value="Alegeti"/> Justificarea impactului: <input type="button" value="Alegeti"/> Alegeti una sau mai multe justificari!	Impact: <input type="button" value="Alegeti"/> Justificarea impactului: <input type="button" value="Alegeti"/> Alegeti una sau mai multe justificari!



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



Politici publice fundamentate
în Învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice






Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

GLOBALIZARE / INTERNAZIONALIZARE

Chestionarul pe acest domeniu de propuneri de politici contine (1) impactul fiecărei propuneri de politici asupra tipurilor de universități estimat de către respondenții rundei anterioare și argumentele aduse în dezbatere, precum și (2) impactul estimat de Dumneavoastră în runda anterioară.

Va rugăm să analizați răspunsurile primei runde și, în cazul în care estimarea Dumneavoastră este diferită de media răspunsurilor, va rugăm să motivați alegerea făcută.

Instituii influențate			
Instituii influențate	Universitatea Inovatio	Universitatea Regio	Universitatea Știința
Politici propuse	 [Vizualizați descrierea universității]	 [Vizualizați descrierea universității]	 [Vizualizați descrierea universității]
Promovarea învățământului superior românesc în străinătate prin înființarea unei organizații cu caracter asociativ (Detalii)	Impactul estimat * de către respondenți în prima runda este: ++ Aici puteți urmări argumentele aduse de respondenți după prima runda. Dumneavoastră ați selectat în prima runda: = Va mențineți poziția? <input type="button" value="Da"/> <input type="button" value="Nu"/>	Impactul estimat * de către respondenți în prima runda este: + Aici puteți urmări argumentele aduse de respondenți după prima runda. Dumneavoastră ați selectat în prima runda: ++ Va mențineți poziția? <input type="button" value="Da"/> <input type="button" value="Nu"/>	Impactul estimat * de către respondenți în prima runda este: ++ Aici puteți urmări argumentele aduse de respondenți după prima runda. Dumneavoastră ați selectat în prima runda: = Va mențineți poziția? <input type="button" value="Da"/> <input type="button" value="Nu"/>
Sustinerea atractivității internaționale a învățământului superior românesc prin continuarea și condiții specifice de desfășurare (Detalii)	Impactul estimat * de către respondenți în prima runda este: ++ Aici puteți urmări argumentele aduse de respondenți după prima runda. Dumneavoastră ați selectat în prima runda: + Va mențineți poziția? <input type="button" value="Da"/> <input type="button" value="Nu"/>	Impactul estimat * de către respondenți în prima runda: ++ Aici puteți urmări argumentele aduse de respondenți după prima runda. Valoarea selectată de dumneavoastră este egală cu cea a impactului estimat de către respondenți în prima runda. <input type="button" value="Da"/> <input type="button" value="Nu"/>	Impactul estimat * de către respondenți în prima runda este: ++ Aici puteți urmări argumentele aduse de respondenți după prima runda. Dumneavoastră ați selectat în prima runda: + Va mențineți poziția? <input type="button" value="Da"/> <input type="button" value="Nu"/>
Incurajarea cooperării internaționale în domeniul învățământului superior și al cercetării (Detalii)	Impactul estimat * de către respondenți în prima runda este: ++ Aici puteți urmări argumentele aduse de respondenți după prima runda. Dumneavoastră ați selectat în prima runda: + Va mențineți poziția? <input type="button" value="Da"/> <input type="button" value="Nu"/>	Impactul estimat * de către respondenți în prima runda este: ++ Aici puteți urmări argumentele aduse de respondenți după prima runda. Dumneavoastră ați selectat în prima runda: = Va mențineți poziția? <input type="button" value="Da"/> <input type="button" value="Nu"/>	Impactul estimat * de către respondenți în prima runda este: +++ Aici puteți urmări argumentele aduse de respondenți după prima runda. Dumneavoastră ați selectat în prima runda: + Va mențineți poziția? <input type="button" value="Da"/> <input type="button" value="Nu"/>



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



Politici publice fundamentate
în învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

(13) Rezultatele consultării Delphi au fost prezentate în cadrul unei conferințe naționale cu peste 150 de participanți – actori și stakeholderi ai sistemului românesc de învățământ superior.

Ca și conferința publică anterioară care a succedat prima etapă a lucrului în paneluri de experți, și această conferință a fost organizată în mod eficient în raport cu dezideratele dezbaterii rezultatelor și diseminării informației. De asemenea, evenimentul a contribuit încă o dată la consolidarea culturii prospective în sistem.



(14) Etapa următoare de rafinare a cunoașterii prospective obținute prin consultarea Elphi a presupus organizarea unui atelier de lucru care a avut scopul de a

dezbate și analiza politicile publice propuse în vederea stabilirii gradului de conformitate a acestora cu viziunea schițată în cadrul echipei de implementare a proiectului

(15). Evenimentul a urmărit dacă politicile propuse acoperă întregul sistem de învățământ și nu există un sector important neacoperit, care sunt efectele secundare ale politicilor propuse, în special cele negative, în ce măsură politicile interacționează și se intersectează, dacă se sprijină, completează sau, din contră, reprezintă obstacole în calea altor politici în vigoare.



Această etapă de implementare a metodei de tip cross-impact, dincolo de succesul organizatoric atribuit echipei de implementare pentru asigurarea participării cu rol de facilitatori a celor mai prestigioși experți internaționali în domeniul analizei de politici publice, a fost un exercițiu în cadrul căruia comunitatea de foresight consolidată a putut experimenta lucrul direct cu elementele de cunoaștere prospectivă.



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



Politici publice fundamentate
în învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

(16) Procesul de construcție a viziunii strategice, demarat în paralel cu dezvoltarea scenariilor de succes pentru învățământul superior românesc și a celor trei tipologii de universități supuse dezbaterii Delphi, a continuat prin activitatea unui grup de experți care a inclus membrii ai echipei de implementare a proiectului. Viziunea a fost contruită sub forma unui narativ bazat pe cunoașterea prospectivă acumulată până la momentul elaborării scenariilor de succes. Documentul descrie, utilizând o serie de metafore menite să atragă atenția publicului larg asupra aspectelor și importanței viitorului (sistemului de învățământ terțiar din România), (1) viitorul așa cum poate fi extrapolat din prezent, (2) viitorul educației așa cum poate fi construit, descris pe baza conceptelor centrale *personalizare, diversitate și transparență*. Documentul transmite în încheiere o invitație deschisă: "Sunt multe lucruri de făcut, iar această viziune este însoțită de propuneri cu privire la pașii concreți pentru anii care urmează. Pentru a o realiza, este nevoie de un dialog menținut între cei interesați de viitorul învățământului românesc și campionii schimbării". (UEFISCDI, 2011a)



(17) Conferința „Semințe de viitor”, cu o participare de peste 150 de persoane, a reprezentat evenimentul public de lansare a viziunii învățământului superior românesc și a *Cărtii Verzi*, document conceput ca o etapă intermediară realizării obiectivelor viziunii. Conferința s-a încheiat cu un moment surpriză: o mini-scenetă de pantomimă și step în cadrul căreia au fost reprezentate într-un mod sugestiv transformările care vor fi declanșate prin punerea în practică a viziunii.



Acest eveniment a reprezentat punctul maxim al curbei de dezvoltare participativă a foresight-ului și a reflectat, pe parcursul derulării, emulația creată la nivelul comunității de actori și stakeholderi ai sistemului românesc de învățământ superior.



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



Politici publice fundamentate
în Învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

(18) *Cartea Verde* "Spre Calitate și Leadership în Învățământul Superior din România în 2015" a fost de asemenea dezvoltată în cadrul grupului extins de experți asociați echipei de implementare a proiectului și a avut ca scop deschiderea unei noi etape de dezbateră a politicilor publice evaluate prin intermediul sondajului Elphi, asemănătoare practicilor europene de consultare asupra documentelor de politici publice.

Documentul reprezintă un cadru programatic pe termen mediu, 2011-2015 și descrie pe scurt starea actuală a învățământului superior din România, principalele direcții de transformare propuse prin intermediul celor 28 de politici publice din cadrul consultării Elphi, un scenariu posibil de implementare a recomandărilor strategice în viitorul imediat (în extenso în Anexa 2), precum și o prezentare generală a modificărilor introduse de Legea Educației Naționale nr. 1/ 2011. (UEFISCDI, 2011b)

Eficiența și eficacitatea unei astfel de abordări este testată la nivel internațional prin practica instituțiilor europene care testează în același mod documentele de politică publică. Eficiența metodei este reflectată prin caracterul comprehensiv și prin calitatea documentului care a reușit să *traducă* cunoașterea prospectivă dezvoltată pe tot parcursul proiectului într-un limbaj programatic specific politicilor publice.

(19) La finalul proiectului a fost realizată *Cartea Albă* "Spre Calitate și Leadership în Învățământul Superior din România în 2015" în urma integrării feedback-ului primit în consultarea online asupra Cărții Verzi (UEFISCDI, 2011c).

Alături de documentul de viziune, aceasta a reprezentat rezultatul principal al exercițiului de foresight – cel mai solid exercițiu de imaginație colectivă care a avut ca obiect învățământul superior din România.



uefiscodi

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



Politici publice fundamentate
în Învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

Proiectul a conținut și alte fluxuri de cunoaștere, complementare metodologiei de foresight.

Astfel, a fost implementată o *metodologie de dezbatere* intitulată "Dialogurile de la București", bazată pe conceptul Dialogurilor Bohm – dezvoltat de către laureatul de premiu Nobel David Bohm, care constă în derularea unui dialog fără un obiectiv explicit, în grupuri de 20-40 de persoane, în care participanții sunt invitați să își rețină asumpțiile (gândurile, judecățile de valoare și impulsurile) pentru a explora în mod colectiv diverse teme (Bohm, 1996). Dialogurile de la București au inclus o serie de *atelier de lucru de învățare mutuală (mutual learning workshops)* cu diverse teme de interes asociate cunoașterii prospective: foresight și planificare strategică, formularea politicilor publice în învățământul superior, analiza politicilor publice, introducerea în metoda Delphi: designul Delphi, metode colaborative, metode de conducere a interviurilor, dezvoltarea spiritului critic și arta interpretării obiective și argumentate. Fiecare atelier de lucru a beneficiat de participarea celor mai reprezentativi experți la nivel internațional, cu un impact foarte ridicat asupra dezvoltării cunoașterii prospective în cadrul exercițiului de foresight.



Datorită participării comune a experților și stakeholder-ilor români ai învățământului universitar, unul dintre efectele pozitive pe termen lung al Dialogurilor de la București a fost dezvoltarea unei culturi de foresight în rândul acestora – unul dintre criteriile de succes ale exercițiului prospectiv (Popper et al., 2010). Această inițiativă a proiectului a condus la îndeplinirea unei funcții strategice a exercițiului de foresight prin dezvoltarea unei infrastructuri metodice de *intelență prospectivă* (Warrant, 2007).

De asemenea, Dialogurile de la București au facilitat transferul de cunoaștere prospectivă de actualitate de la nivel internațional către actorii din sistemul românesc de educație terțiară. Eventualele riscuri asociate transferului ineficient de cunoaștere prospectivă au fost înlăturate datorită caracterului sistematic, reprezentativ și analitic de aprofundare a principalelor teme asociate foresight-ului pentru educația terțiară. (Georghiou, 2007)

Din perspectiva *eficienței și eficacității abordării și a metodei* (Popper et al., 2010), se poate afirma că, datorită participării celor mai reprezentativi și prestigioși specialiști în temele asociate Dialogurilor de la București, această inițiativă a fost una de succes.

Mai mult, dezvoltarea cunoașterii împărtășite în cadrul atelierelor de lucru de învățare mutuală, precum și coeziunea comunității de experți internaționali susținută prin intermediul Dialogurilor de la București, au fost



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



Politici publice fundamentate
în învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013 susținute prin dezvoltarea unei *platforme colaborative de tip web 2.0* pentru comunitatea internațională de foresight – ForWiki.

ForWiki a vizat dezvoltarea de concepte și practici aplicabile în învățământul superior prin atragerea comunității internaționale de experți în foresight, precum și atragerea actorilor din învățământul superior românesc în vederea creșterii nivelului de conștientizare a importanței planificării strategice pentru educația terțiară. ForWiki reprezintă prima platformă internațională de foresight tematic și are trei componente principale: (1) o zonă de *clarificări* privind concepte de foresight cu aplicabilitate în exerciții destinate educației terțiare, (2) un *repository* de practici și rezultate, respectiv volume și articole științifice dedicate și instanțieri similare, inclusiv conținut migrat din alte platforme internaționale și (3) *narrative* care prezintă în detaliu studii de caz ale altor exerciții de foresight relevante pentru învățământul superior:



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



Politici publice fundamentate
în învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

Vizând în mod direct dezvoltarea capacității instituționale de planificare strategică a universităților din România, în anul 2010 a fost publicat un *ghid metodologic de implementare a exercițiilor prospective în universități*, dezvoltat de către un grup de experți internaționali în domeniul studiilor prospective (Michel et al., 2010).

Anticipând nevoile asociate plasării României (din perspectiva foresight-ului pentru educația terțiară) în modelul combinat dintre cea de-a patra și cea de-a cincea generație de foresight, acest instrument poate sprijini universitățile pentru a juca, pentru început, un rol cheie din postura de actori instituționali activi distribuiți în procesul de formulare a politicilor publice. Dezvoltări ulterioare, facilitate de creșterea capacității de planificare și gândire strategică și dezvoltarea unei culturi de foresight la nivel de sistem în România, pot plasa universitățile românești într-un peisaj sectorial în care acțiunile prospective ale acestora să permită colaborări și convergențe la nivel strategic (Georghiou, 2007). Nu în ultimul rând, având în vedere faptul ca dezvoltarea unei culturi de foresight în România depinde inclusiv de dezvoltarea de *future literacy* (capacitatea indivizilor de a gândi în mod sistematic și organizat despre viitor), acest blueprint este destinat întocmai actorilor instituționali repsonsabili cu educația, care dețin pârghiile necesare pentru implementarea în viitor a unor potențiale programe educaționale pe teme prospective. Acest instrument a urmărit, de asemenea, creșterea capacității de leadership în sistemul românesc de învățământ superior – un aspect relevant pentru definirea rolului universităților în economia bazată pe cunoaștere.



Proiectul a vizat, prin intermediul unuia dintre obiectivele specifice, *organizarea de sesiuni de formare a actorilor și stakeholder-ilor din sistem*, fructificând astfel oportunitatea familiarizării cu instrumentele specifice foresight-ului. În corelație cu etapele consultării naționale, experții din paneluri au beneficiat de sesiuni de formare susținute de experți internaționali, în urma cărora a fost consolidată comunitatea românească de practici prospective asociate educației terțiare. Membrii echipei de implementare au beneficiat de asemenea de transferul de cunoaștere facilitat prin intermediul acestor evenimente. Așadar, au fost organizate cinci sesiuni de formare pe parcursul implementării proiectului: *Analiza Trendurilor și Tehnici pentru*



uefiscodi

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



Politici publice fundamentate
în învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

Elaborarea Scenariilor (seminar susținut de firma Z-Punkt), *Strategic Planning for University Leaders, Policy Formulation in Higher Education* (training-uri susținut de profesorul Peter Bishop de la Universitatea Houston și Roumiana Gotseva, consultant în foresight), *The Delphi Method in Foresight Studies* (training susținut de Murray Turoff, profesor emerit al *New Jersey Institute of Technology* și co-autor al volumului „*The Delphi Method: Techniques and Applications*”, Victor Banuls, profesor asociat al Universității Pablo de Olavide din Sevilla, Gerd Van Den Eede, director al *Education and Student Affairs, Lessius University College* din Antwerpen și Starr Roxanne Hiltz, profesor emerit al *New Jersey Institute of Technology*) și *The Art of Useful Criticism* (training susținut de profesorul Ziauddin Sardar de la *City University London*, editor al revistei *Futures*).

Comunicarea rezultatelor proiectului a reprezentat o preocupare majoră a echipei de implementare a proiectului, mai ales în contextul în care exercițiul de foresight pentru învățământul superior este prima inițiativă de acest gen în România, iar acest fapt a condus la o nevoie evidentă de creștere a gradului de conștientizare în rândul populației.

Au fost construite pagina web a proiectului, pagini de Facebook, precum și o inițiativă suplimentară de informare intitulată "Călători în Viitor"; această inițiativă a presupus dezvoltarea unui website în cadrul căruia a fost organizată, ulterior definirii celor trei arhetipuri de universități, o consultare online cu privire la universitatea viitorului în România.

Consultarea a fost una deschisă, fără a urmări un flux sistematic prospectiv, destinată exclusiv deschiderii discuțiilor publice în societate asupra viitorului educației și creșterii capacității creative de imagineare și anticipare a viitorului.



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



Politici publice fundamentate
în Învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

O a doua dimensiune a comunicării se referă la organizarea etapelor participative din cadrul exercițiului prospectiv. Echipa de implementare a dezvoltat în acest sens o strategie de comunicare și a implementat practici de comunicare aferente fiecărui obiectiv strategic al proiectului. Astfel, fluxul principal de foresight a beneficiat de comunicarea permanentă cu panelurile de experți, iar prin aceste paneluri – de comunicarea cu membrii comunității academice din România; de asemenea, fiecare etapă a procesului consultativ de definire a documentului de viziune și a Cărții Albe a fost încheiată prin evenimente publice de prezentare a rezultatelor, cu participarea largă a actorilor și stakeholder-ilor din sistem, asigurându-se astfel diseminarea noii cunoașteri prospective și astfel crescând legitimitatea procesului.

A treia dimensiune a comunicării din cadrul proiectului se referă la comunicarea cu experții internaționali. În acest sens, fluxul Dialogurilor de la București a beneficiat de un pachet de lucru distinct în carul echipei de implementare care a gestionat în mod eficient toate aspectele administrative asociate interacțiunii la distanță cu cei peste 120 de experți internaționali care au participat succesiv în proiect.

De asemenea, în structura de coordonare a proiectului a existat un Comitet Internațional Consultativ (*International Advisory Board*) alcătuit din: directorul Consiliului European, președintele Uniunii Europene a Studenților (ESU), președintele Fundației Europene pentru Știință (ESF), președintele *All European Academies*, vice-rectorul cu Cercetarea al Universității Politehnice din Madrid și președinte al Grupului de *Follow up* pentru Strategia Lisabona, președintele Academiei din Finlanda, coordonatorul de Programe pentru Promovarea Industrii din cadrul Organizației pentru Dezvoltare Industrială a ONU, secretarul general al Asociației Internaționale a Universităților (IAU) co-directorul Institutului de Educație din Marea Britanie și rectorul Universității din Viena, fost președinte al Asociației Universităților Europene (EUA).



Acest organism s-a reunit la București în iarna anului 2010 și primăvara lui 2011 pentru a dezbate principalele aspecte asociate viitorului învățământului superior românesc și pentru a oferi feedback asupra implementării și modelării procesului de foresight.

Evenimentele au beneficiat de participarea ministrului educației din România, au condus la creșterea legitimității și credibilității exercițiului prospectiv și au reprezentat principalele instrumente de modificare a agendei politice.



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



Politici publice fundamentate
în Învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

Cea de-a patra dimensiune a comunicării prevăzută în cadrul proiectului a fost comunicarea cu decidenții politici. Echipa de implementare a proiectului a prezentat atât rezultatele, cât și beneficiile implementării acestora cu ocazia conferințelor publice organizate pe parcursul implementării proiectului, care au beneficiat de prezența decidenților politici, inclusiv a ministrului educației. Mai mult decât atât, datorită subordonării funcționale a UEFISCDI față de Ministerul Educației Naționale, decidenții politici din sectorul de învățământ superior au fost în permanență informați asupra rezultatelor proiectului. Din păcate însă, așa cum este menționat în zona introductivă a acestei secțiuni, exercițiul de foresight nu a putut influența în mod eficient agenda politică la nivel guvernamental, acolo unde rezultatele acestuia nu au fost adoptate.

Suplimentar exercițiului prospectiv, a fost contruit un instrument pentru managementul strategic și creșterea vizibilității internaționale a sistemului românesc de învățământ superior – o *metodologie de evaluare și diferențiere a universităților* din România; etapele dezvoltării și pilotării acestei metodologii au fost: (1) Analiza critică a practicii internaționale în evaluare, diferențiere a universităților și benchmarking, (2) organizarea a patru ateliere de lucru și a patru focus grupuri pentru elaborarea și dezbaterăa unei propuneri de metodologie de diferențiere, (3) elaborarea metodologiei de diferențiere a universităților, (4) dezbateră publică a metodologiei, (5) colectarea, auditarea și prelucrarea datelor și (6) formularea recomandărilor strategice privind diferențierea universităților.

Acest flux al proiectului, deși oarecum în afara metodologiei prospective, a avut rolul de a susține nevoile exprimate la nivelul politicilor publice în sistemul de educație terțiară, exprimate explicit în Legea Educației Naționale – care a urmărit realizarea unei clasificări a universităților; această clasificare a fost realizată în anul 2011 de către Ministerul Educației Naționale pe baza specificațiilor metodologice furnizate în cadrul proiectului.



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



Politici publice fundamentate
în învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

CONCLUZII

Exercițiul de foresight pentru învățământul superior din România a fost un prim pas, unul foarte mare, spre dezvoltarea unei culturi sistemice de foresight la nivelul sectorului de știință, educație și inovare.

Depășind condițiile conjuncturale și premisele nefavorabile asociate inexistenței unui istoric de gândire prospectivă la nivelul instituțiilor din sistem, proiectul a reușit să își îndeplinească cu succes obiectivele propuse.

Exercițiul prospectiv a avut un grad foarte ridicat de participare și reprezintă un exemplu de succes din perspectiva moxului metodologic implementat.

Pentru a suplini lipsa unei culturi prospective în rândul comunității academice din România, proiectul a pus accentul pe transferul de cunoaștere prospectivă de la nivel internațional către instituțiile de educație terțiară și a reușit să facă din București, în perioada 2008-2011, o capitală europeană a foresight-ului pentru educație.

Atât comunitatea academică, cât și stakeholderii cheie ai sistemului au reacționat pozitiv la invitația de a participa în procesul consultativ, și-au asumat proprietatea rezultatelor la realizarea cărora au participat și au devenit promotori ai cunoașterii prospective dezvoltate în cadrul, promovate de sau asociate proiectului.

Proiectul a furnizat instrumente complementare fluxului de foresight care vor conduce, pe termen mediu și lung, la creșterea capacității instituționale de planificare strategică și, eventual, la creșterea gradului de *future literacy* în România prin intermediul universităților.

Principalul aspect negativ în evaluarea succesului general al exercițiului de foresight îl reprezintă slaba capacitate de modificare a agendei politice cu scopul implementării propunerilor strategice formulate.

Totuși, într-un sistem cu granițe slab delimitate caracterizat prin intersubiectivism, exercițiul de foresight sistemic a făcut ca viziunea strategică să devină un element de referință, dacă nu astăzi, atunci în viitoarea etapă a ciclului de cunoaștere prospectivă.



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



Politici publice fundamentate
în Învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

BIBLIOGRAFIE

Althaus, C., Bridgeman, P., Davis, G. (2013) *The Australian Policy Handbook*, 5th edition. Sydney: Allen and Unwin.

Andreescu, L., Curaj, A., Gheorghiu, R., Zulean, M. (2011) 'Systemic foresight for Romanian higher education', UEFISCDI: Future of Higher Education - Bologna Process Researchers Conference, București.

Barre, R., Keenan, M. (2008) 'Revisiting Foresight Rationales: What Lessons from the Social Sciences and Humanities?', in Cagnin, C., Keenan, M., Johntson, R., Scapolo, F., Barre, R. (ed.) *Future-Oriented Technology Analysis. Strategic Intelligence for an Innovative Economy*, Berlin: Springer.

Bohm, D. (1996) *On Dialogue*. Londra: Routledge, Taylor and Francis Group.

Cassigena-Harper, J., Georghiou, L. (2005) 'Foresight in innovation policy: Shared visions for a science park and business-university links in a city region', *Technology Analysis and Strategic Management*, vol. 17, 147-160.

Cassigena-Harper, J., Georghiou, L. (2008a) 'Future-Oriented Technology Analysis for research and innovation policy and strategy', The 3rd International Seville Conference on FTA: Impacts and implications for policy and decision making, Sevilla.

Cassigena-Harper, J., Georghiou, L. (2008b) 'Policy Transfer and Learning', in Georghiou, L., Cassigena-Harper, J., Keenan, M., Miles, I., Popper, R. (ed.) *The Handbook of Technology Foresight*, Cheltenham: Edward Elgar.

Colebatch, H.K. (2005) 'Policy analysis, policy practice and political science', *Australian Journal of Public Administration*, vol. 64, 14-23.

Comisia Europeană - EFFLA [website]. *European Forum on Forward Looking Activities*, [Online], Disponibil la: http://ec.europa.eu/research/era/partnership/expert/effla_en.htm [Accesat la: 1 Septembrie 2013].



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



Politici publice fundamentate
în Învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

Comisia Europeană - FLA [2013]. *Forward looking activities*, [Online], Disponibil la:
http://ec.europa.eu/research/social-sciences/forward-looking_en.html [Accesat la: 1 Septembrie 2013].

Comisia Europeană (2012) *COM(2012) 669: Rethinking Education: Investing in skills for better socio-economic outcomes*. Strasbourg: Comisia Europeană.

Comisia Europeană, Directoratul General pentru Cercetare (2009) *Research in Socio-economic Sciences and Humanities: Indicative Strategic Research Roadmap 2011-2013*. Bruxelles: Comisia Europeană, Disponibil la:
http://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf/roadmap-2011-2013-final_en.pdf [1 Septembrie 2013].

Comisia Europeană, Directoratul General pentru Cercetare: STRATA-ETAN Expert Group (2002) *How to turn "Mobilising regional Foresight Potential" into a structural contribution to European Integration. Lessons to be learnt from a comparative study of national foresight activities in accession countries*. Bruxelles: Comisia Europeană.

Comisia Europeană, JRC-IPTS - For-Learn [website-a]. *For-Learn*, [Online], Disponibil la:
http://forlearn.jrc.ec.europa.eu/guide/4_methodology/framework.htm [Accesat la: 1 Septembrie 2013].

Comisia Europeană, JRC-IPTS - For-Learn [website-b]. *For-Learn On-Line Foresight Guide*, [Online], Disponibil la:
http://forlearn.jrc.ec.europa.eu/guide/1_why-foresight/foresight-culture.htm [Accesat la: 1 Septembrie 2013].

Comisia Europeană, JRC-IPTS (2013) *Open Education 2030. Contribution to the JRC IPTS Call for Vision Papers. Part III: Higher Education*. Bruxelles: Comisia Europeană, Disponibil la:
http://is.jrc.ec.europa.eu/pages/EAP/documents/All_OE2030_HE_v%204_author%20revised_OK.pdf [1 Septembrie 2013].

Da Costa, O., Warnke, P., Cagnin, C., Scapolo, F. (2008) 'The impact of foresight on policy-making: insights from the ForLearn mutual learning process', *Technology Analysis and Strategic Management*, vol. 20, 369-387.

UE Fiscali

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



Politici publice fundamentate
în învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

De Leon, P., Vogenbeck, D.M. (2007) 'The Policy Sciences at the Crossroads', in Fischer, F., Miller, G.J., Sidney, M.S. (ed.) *Handbook of Public Policy Analysis. Theory, Politics, and Methods*, Boca Raton: CRC Press, Taylor & Francis Group.

Eriksson, E.A., Weber, K.M. (2008) '2008. Adaptive Foresight: Navigating the complex landscape of policy strategies', *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 75, 462-482.

Faroult, E. (2006) *Using Foresight to Improve the Science-Policy Relationship*. Luxembourg: Comisia Europeană, Directoratul General pentru Cercetare.

Fuerth, L.S. (2009) 'Foresight and anticipatory governance', *Foresight*, vol. 11, 4, 14-32.

Gavigan, J.P., Scapolo, F., Keenan, M., Miles, I., Farhi, F., Lecoq, D., Capriati, M., Di Bratolomeo, T. (ed.) (2001) *A Practical Guide to Regional Foresight*. Comisia Europeană, Directoratul General pentru Cercetare, FOREN.

Georghiou, L. (2007) 'Future of Foresighting for Economic Development', UNIDO: Technology Foresight Summit, Budapesta.

Georghiou, L., Keenan, M. (2006) 'Evaluation of național foresight activities: Assessing rationale, process and impact', *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 73, 761-777.

Havas, A., Schartinger, D., Weber, M. (2007) 'Experiences and practices of Technology Foresight in the European Region', UNIDO Expert Group Meeting, 29-30 Mai, Viena.

Havas, A., Schartinger, D., Weber, M. (2010) 'The impact of foresight on innovation policy-making: Recent experiences and future perspectives', *Research Evaluation*, vol. 19, 2, 91-104.

Jewell, T., Uchupalanan, K., Sripaipan, C. (2000) 'Authority, Legitimacy and Credibility of Technology Foresight Studies', NISTEP: Internațional Conference on Technology Foresight., Tokyo.



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



Politici publice fundamentate
în învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

Keenan, M., Popper, R. (ed.) (2007) *RIF – Research Infrastructure Foresight: Practical Guide for Integrating Foresight in Research Infrastructures Policy Formulation*. Proiectul ForeIntegra-RI, Disponibil la: http://wbc-inco.net/object/document/7342/attach/ForeIntegra_PracticalGuide_printed.pdf [1 Septembrie 2013].

Kerkhof, M.v.d., Wieczorek, A. (2005) 'Learning and stakeholder participation in transition processes towards sustainability: Methodological considerations', *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 72, 733-747.

Kreibich, R., Oertel, B., Wolk, M. (2011) 'Futures Studies and Future-Oriented Technology Analysis Principles, Methodology and Research Questions', *HIIG Discussion Paper Series*, vol. 2012-05.

Krstic, S. (2006) 'The impact of future-oriented technology analysis (FTA) on policy related to the higher education sector', The 2nd Internațional Seville Conference on FTA: Impact of FTA approaches on policy and decision-making, Sevilla.

Kuhlmann, S. (2001) 'Future governance of innovation policy in Europe - Three scenarios', *Research Policy*, vol. 30, 6, Iunie, 953-976.

Lasswell, H. (1951) 'The Policy Orientation', in Lerner, D., Lasswell, H. (ed.) *The Policy Sciences*, Stanford: Stanford University Press.

Le Gales, P. (2009) 'Guvernanță', in Boussguet, L., Jacquot, S., Ravinet, P. (ed.) *Dicționar de politici publice*, Iași: Polirom Collegium.

Leigh, A. (2003) 'Thinking ahead: Strategic foresight and government', *Australian Journal of Public Administration*, vol. 62, 3-10.

Loveridge, D. (2001) 'Foresight - seven paradoxes', *Internațional Journal of Technology Management*, vol. 21, 7-8, 781-791.

Loveridge, D. (2009) *Foresight: The Art and Science of Anticipating the Future*. New York, Londra: Routledge.



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



Politici publice fundamentate
în învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

Martin, B., Johnston, R. (1999) 'Technology foresight for wiring up the national innovation system. Experiences in Britain, Australia, and New Zealand', *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 60, 37-54.

Michel, A., Saritas, O., Rossel, P., Tuomi, I., Miller, R., Grosu, D., Ghișa, M. (2010) *The FOR-UNI Blueprint. A Blueprint for Organizing Foresight in Universities*. București: Editura Academiei Române.

Miles, I., Keenan, M. (ed.) (2002) *Practical Guide to Regional Foresight in the United Kingdom*. Luxembourg: Comisia Europeană.

Miles, I., Keenan, M., Kaivo-Oja, J. (2003) *Handbook of Knowledge Society Foresight*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Morato, A. (2007) 'Perspective for multi-country and sub-national foresight in developing countries', UNIDO Expert Group Meeting on Future of Technology Foresight. Session II Technology foresight for National Science, Technology and Innovation Policies, Viena.

Nugroho, Y., Saritas, O. (2009) 'Incorporating network perspectives in foresight: a methodological proposal', *Foresight*, vol. 11, 21-41.

OECD, Centrul pentru Cercetare și Inovare în Educație (CERI); Guvernul Franței, Ministerul Învățământului Superior și Cercetării (2008) *Four Future Scenarios for Higher Education*. Paris: OECD, Disponibil la: <http://www.oecd.org/edu/skills-beyond-school/42241931.pdf> [1 Septembrie 2013].

OECD, CERI - University Futures [website] (2013). *Proiectul University Futures*, [Online], Disponibil la: <http://www.oecd.org/edu/ceri/centreforeducationalresearchandinnovationceri-universityfutures.htm> [Accesat la: 1 Septembrie 2013].

ONU, Organizația pentru Dezvoltare Industrială (UNIDO) [website]. *UNIDO - Technology Foresight*, [Online], Disponibil la: <http://www.unido.org/foresight.html> [Accesat la: 1 Septembrie 2013].



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



Politici publice fundamentate
în Învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

ONU, Organizația pentru Dezvoltare Industrială (UNIDO) (2005) *Unido Technology Foresight Manual. Volume 1: Organization and Methods*. Viena: UNIDO.

Platforma Europeană de Foresight [website]. *European Foresight Platform Guides*, [Online], Disponibil la: <http://www.foresight-platform.eu/community/foresightguide/> [Accesat la: 1 Septembrie 2013].

Popper, R. (2009a) 'How are Foresight Methods Selected?', Energy Foresight Network: Better integration of quantitative and qualitative methodologies on European level, Berlin.

Popper, R. (2009b) *Mapping Foresight - Revealing how Europe and Other World Regions Navigate into the Future*. Luxembourg: Comisia Europeană, Directoratul General pentru Cercetare, EFMN.

Popper, R., Georghiou, L., Keenan, M., Miles, I. (2010) *Evaluating Foresight*. Santiago de Cali: Universidad de Valle, Instituto de Prospectiva; Colcinecias.

Sanz-Menendez, L., C., C., C.E., G. (1999) 'Understanding Technology Foresight: The relevance of its S&T policy context', *Unidad de Políticas Comparadas (CSIC) Working Paper*, 99-11.

Saritas, O. (2011) 'Systemic foresight methodology', The 4th Internațional Seville Conference on FTA: FTA and Grand Societal Challenges – Shaping and Driving Structural and Systemic Transformations, Sevilla.

Smits, R., Kuhlmann, S. (2004) 'The rise of systemic instruments in innovation policy', *Internațional Journal of Foresight and Innovation Policy*, vol. 1, 1/2, 4-32.

UEFISCDI - Edu2025 [website]. *Dialogurile de la București*, [Online], Disponibil la: <http://www.edu2025.ro/evenimente/mlw---dialogurile-de-la-bucuresti.aspx> [Accesat la: 1 Septembrie 2013].

UEFISCDI - Edu2025 [website]. *Proiectul Calitate și Leadership pentru Învățământul Superior Românesc*, [Online], Disponibil la: <http://edu2025.ro/> [Accesat la: 1 Septembrie 2013].



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



Politici publice fundamentate
în Învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

UEFISCDI - ForWiki [2013]. *ForWiki (bee a visionary)*, [Online], Disponibil la: <http://www.forwiki.eu/> [Accesat la: 1 Septembrie 2013].

UEFISCDI (2011a) *VIZIUNE - Învățământul Superior din România în 2025. Semințe de Viitor*. București: UEFISCDI, Disponibil la: http://carteaverde.edu2025.ro/docs/Viziunea_Învățământul_superior_din_Romania_in_2025.pdf [1 Septembrie 2013].

UEFISCDI (2011b) *CARTEA VERDE: Spre Calitate și Leadership în Învățământul Superior din România în 2015. Semințe de Viitor*. București: UEFISCDI, Disponibil la: <http://carteaverde.edu2025.ro/docs/carteaverde.pdf> [1 Septembrie 2013].

UEFISCDI (2011c) *CARTEA ALBĂ: Spre Calitate și Leadership în Învățământul Superior din România în 2015. Semințe de Viitor*. București: UEFISCDI.

UNIDO - FutureFood6 [website]. *FutureFood6: Foresight - Industry - Food- Future*, [Online], Disponibil la: <http://www.futurefood6.com/> [Accesat la: 1 Septembrie 2013].

Universitatea din Manchester, Institutul de Cercetare a Inovării [website]. *Executive course on Foresight: Exploring the Future, Shaping the Present*, [Online], Disponibil la: <https://research.mbs.ac.uk/innovation/Executivcourses/ForesightExploringtheFutureShapingthePresent.aspx> [Accesat la: 1 Septembrie 2013].

Warrant, F. (2007) 'Role of Foresight in Strategic Thinking and STI Policy Formation', in *Technology Foresight Training Programme, Module 1: Technology Foresight for Organizers*, Gebze: UNIDO, The Destree Institute.



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



Politici publice fundamentate
în Învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

ANEXE

Anexa 1. Identificarea celor mai adecvate metode pentru un exercițiu de foresight. (Popper, 2009a)

Figure 7 Methods versus geo-R&D context

Level of intensity	High R&D			Medium R&D		Low R&D	
	Europe	Asia	N America	Europe	Australia	Europe	S America
Cases mapped	174	30	109	299	14	110	114
Literature Review	█	█	█	█	█	█	█
Expert Panels	█	█	█	█	█	█	█
Scenarios	█	█	█	█	█	█	█
Trend Extrapolation	█	█	█	█	█	█	█
Futures Workshops	█	█	█	█	█	█	█
Brainstorming	█	█	█	█	█	█	█
Other methods	█	█	█	█	█	█	█
Interviews	█	█	█	█	█	█	█
Delphi	█	█	█	█	█	█	█
Key Technologies	█	█	█	█	█	█	█
Questionnaires/Surveys	█	█	█	█	█	█	█
Environmental Scanning	█	█	█	█	█	█	█
Essays	█	█	█	█	█	█	█
SWOT Analysis	█	█	█	█	█	█	█
Technology Roadmapping	█	█	█	█	█	█	█
Modelling & simulation	█	█	█	█	█	█	█
Backcasting	█	█	█	█	█	█	█
Stakeholder Mapping	█	█	█	█	█	█	█
Cross-impact/Structural A.	█	█	█	█	█	█	█
Bibliometrics	█	█	█	█	█	█	█
Morphological Analysis	█	█	█	█	█	█	█
Citizens Panels	█	█	█	█	█	█	█
Relevance Trees	█	█	█	█	█	█	█
Multi-criteria Analysis	█	█	█	█	█	█	█
Gaming	█	█	█	█	█	█	█

Note: 850 cases

Sources: EFMN and SELF-RULE (2008)



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



Politici publice fundamentate
în învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



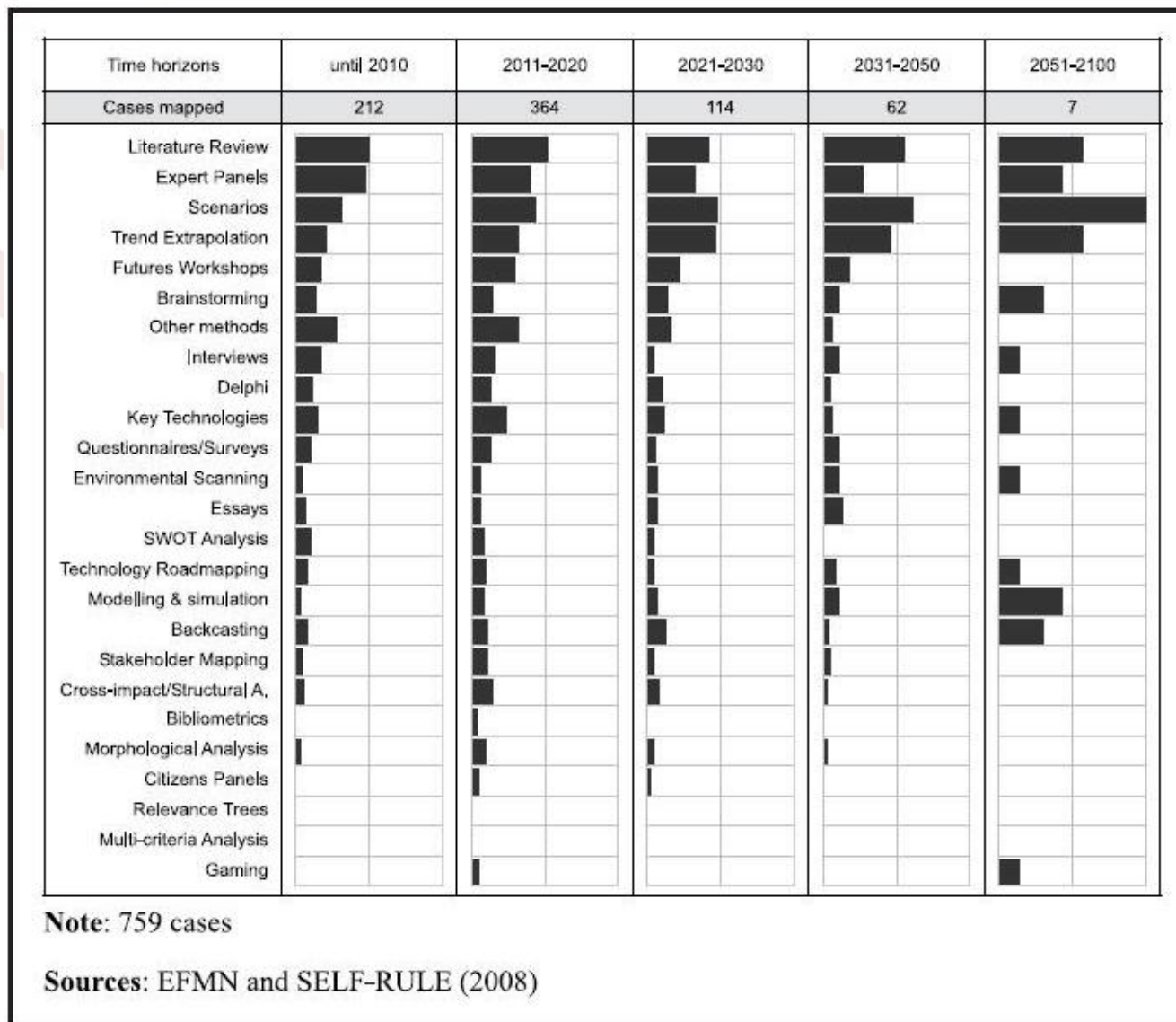
GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

Figure 10 Methods versus time horizon



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



Politici publice fundamentate
în învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



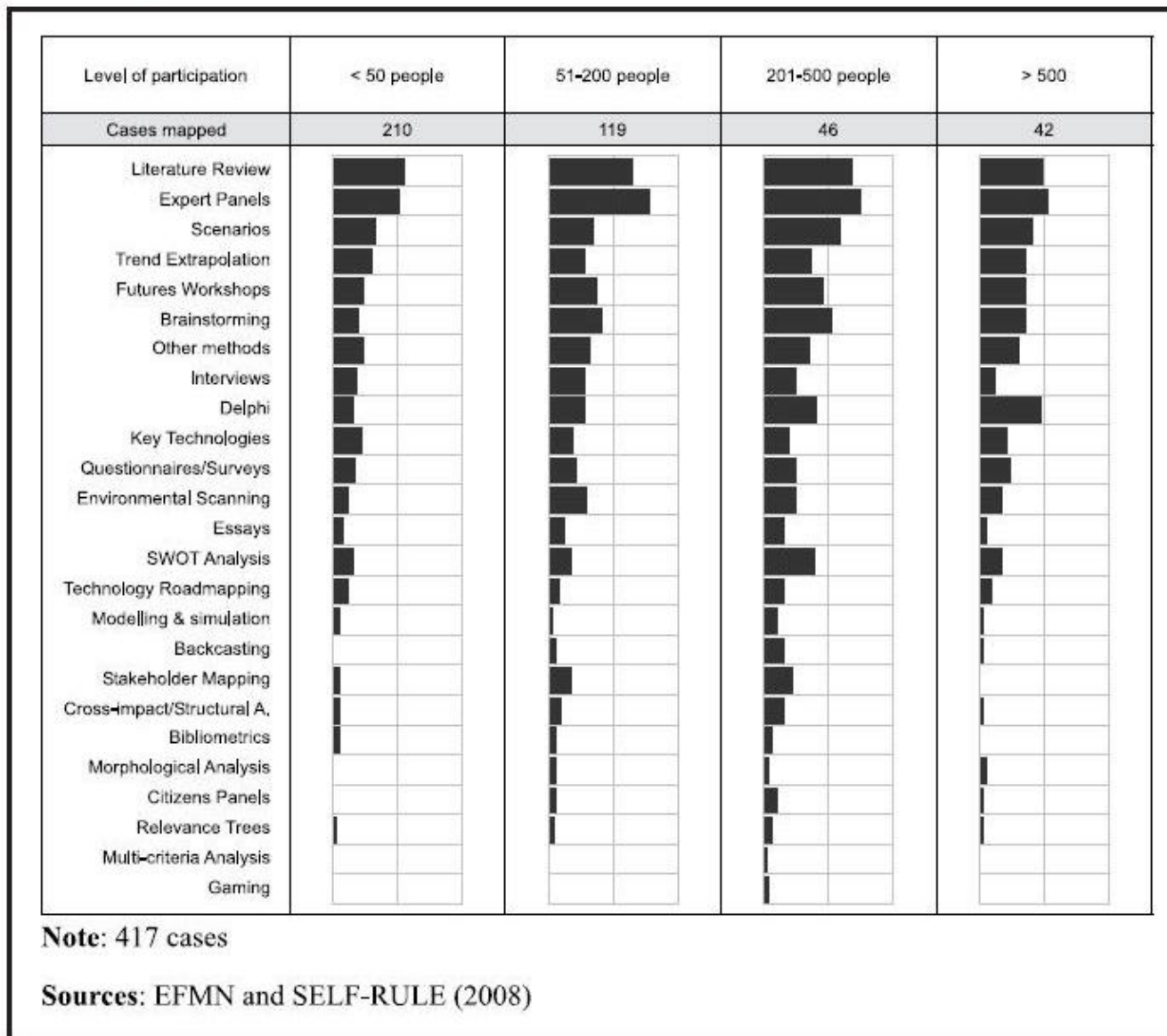
GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

Figure 13 Methods versus participation scale



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



Politici publice fundamentate
în învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

Figure 14 Methods versus codified outputs

Type of outputs	Policy recommendations	Analysis of trends and drivers	Scenarios	Research and other priorities	Lists of Key technologies	Forecasts	Technology roadmaps
Cases mapped	601	445	310	265	144	137	92
Literature Review	█	█	█	█	█	█	█
Expert Panels	█	█	█	█	█	█	█
Scenarios	█	█	█	█	█	█	█
Trend Extrapolation	█	█	█	█	█	█	█
Futures Workshops	█	█	█	█	█	█	█
Brainstorming	█	█	█	█	█	█	█
Other methods	█	█	█	█	█	█	█
Interviews	█	█	█	█	█	█	█
Delphi	█	█	█	█	█	█	█
Key Technologies	█	█	█	█	█	█	█
Questionnaires/Surveys	█	█	█	█	█	█	█
Environmental Scanning	█	█	█	█	█	█	█
Essays	█	█	█	█	█	█	█
SWOT Analysis	█	█	█	█	█	█	█
Technology Roadmapping	█	█	█	█	█	█	█
Modelling & simulation	█	█	█	█	█	█	█
Backcasting	█	█	█	█	█	█	█
Stakeholder Mapping	█	█	█	█	█	█	█
Cross-impact/Structural A.	█	█	█	█	█	█	█
Bibliometrics	█	█	█	█	█	█	█
Morphological Analysis	█	█	█	█	█	█	█
Citizens Panels	█	█	█	█	█	█	█
Relevance Trees	█	█	█	█	█	█	█
Multi-criteria Analysis	█	█	█	█	█	█	█
Gaming	█	█	█	█	█	█	█

Notes: 802 cases. The mapping of outputs allows for multiple selections

Sources: EFMN and SELF-RULE (2008)



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



Politici publice fundamentate
în învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

Anexa 2. Scenariul de implementare a recomandărilor strategice propuse prin intermediul proiectului: "De la recomandări la fapte: un scenariu posibil"

De la recomandări la fapte: un scenariu posibil

Propunem în continuare un posibil scenariu de implementare a unei părți a recomandărilor care fac subiectul Cărții Verzi. Fără să epuizeze opțiunile descrise anterior, programul de implementare schițat aici ar asigura condițiile pentru realizarea ulterioară a întregului set de Recomandări propuse.

Scenariul nostru de implementare presupune identificarea unui **prim val** de instituții dispuse să se plaseze în avangarda procesului de transformare. Pe baza rezultatelor evenimentelor din primul val, s-ar putea stabili valuri ulterioare de instituții care se alătură reformei. În cele din urmă, o majoritate a instituțiilor de învățământ superior din România ar participa la transformările delinuate în Cartea Verde, avansând întregul sistem de învățământ superior înspre starea descrisă de Viziunea 2025.

Stabilirea instituțiilor care participă la primul val trebuie să aibă în vedere două dimensiuni ale diversității instituționale. Prima ține de calitatea publică sau privată a universităților. Întrucât valul inițial implică aranjamente speciale privind finanțarea instituțională din fonduri publice, doar universitățile de stat ar fi eligibile într-o primă fază. Această decizie ar putea fi modificată pe parcurs, pe măsură ce am ști mai bine cum reacționează în practică IIS. Un aranjament paralel pentru universitățile private interesate ar putea fi, așadar, avut în vedere ulterior.

Cea de-a doua dimensiune relevantă a diversității privește încadrarea IIS într-una dintre clasele definite de Legea Educației Naționale. Toate cele trei clase ar fi eligibile pentru primul val, mai ales având în vedere recomandarea noastră de a reorienta educația spre învățarea pe întreg parcursul vieții.

O schiță a scenariului de implementare

Declarațiile de intenție

În faza inițială, toate instituțiile de învățământ superior publice ar fi invitate să își exprime interesul de a participa la primul val de transformare. Pe lângă declarația formală de intenție, fiecare IIS interesată ar depune și un program de transformare cu obiective care să țină seama de Recomandările din Cartea Verde, ținând cont și de clasa din care instituția respectivă face parte. (În cazul în care primul exercițiu de clasificare nu se va fi încheiat până la data depunerii declarațiilor de intenție, universitățile ar fi invitate să anticipeze clasa în cauză)

Consultarea cu instituțiile interesate

După depunerea declarațiilor de intenție, membrii echipei noastre ar vizita instituțiile care și-au exprimat interesul față de participarea la primul val. S-ar discuta așteptările IIS de la acest proces, eventualele amendamente la propunerile avansate în declarația de intenție, precum și detaliile strategiilor de implementare avute în vedere de universități.

Procesul de selecție

În urma dezbaterilor cu instituțiile interesate (dar și a derulării procesului de consultare asupra Recomandărilor Cărții Verzi), echipa proiectului ar elabora un set de criterii pentru selectarea participanților la primul val de transformare.

Procesul de selecție ar ține cont de la

37

UE
fiscali

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



Politici publice fundamentate
în învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

instituțiile interesate, de echilibrul dintre diferitele clase de universități participante, precum și de constrângerile impuse de administrarea programului de implementare asociat primului val de transformări. În plus, în afară de asumarea declarațiilor de intenție de către administrația superioară a IIS (o condiție necesară participării), ar conta și asumarea programului de transformare instituțională de către comunitatea universitară locală.

Evaluarea dosarelor pe baza criteriilor amintite ar putea fi însoțită de noi interviuri cu echipele de conducere ale fiecărei universități.

Până la finalul procesului descris mai sus ne așteptăm să identificăm un număr de instituții publice care ar lua parte la primul val.

Primul val de transformare

Instituțiile și echipa proiectului ar stabili de comun acord condițiile juridice – regimul de libertăți și prerogative instituționale – necesare implementării Recomandărilor propuse în Cartea Verde care au fost preluate în propunerea de transformare instituțională. Aceste condiții ar fi asigurate provizoriu pentru instituțiile participante, cu condiția acceptării unor mecanisme de monitorizare stabilite de comun acord care să ateste că universitățile nu abuzează de atribuțiunile conferite.

Finanțare centrală pentru transformare și sprijin în perioada de tranziție

Considerăm esențială existența unor instrumente speciale de finanțare pentru sprijinirea instituțiilor membre ale primului val. Finanțarea ar putea fi acordată în tranșe asociate unor faze sau etape ale procesului de transformare instituțională asumat de către participanți. Acordarea fiecărei tranșe ar depinde de îndeplinirea cu succes a etapei anterioare.

În plus, datorită faptului că procesul de transformare poate genera probleme de finanțare – de ex., cauzate de creșterea ponderii programelor de învățare pe întreg parcursul vieții în detrimentul programelor pentru care se acordă finanțare de bază de la buget – ar fi esențial ca instituțiilor participante să li se asigure temporar o finanțare cel puțin egală cu aceea care ar fi fost obținută în afara participării la primul val.

Încurajarea învățării reciproce

Esențial este și ca, în perioada de parcurgere a programului de transformare instituțională, dar și ulterior, membrii administrației superioare a IIS participante să își împărtășească experiențele. Având în vedere că aceștia ar fi percepuți ca lideri ai transformărilor demarate de Viziune, astfel de schimburi de experiență ar putea fi publice.

Ca atare, considerăm importantă înființarea unei asociații care să faciliteze învățarea reciprocă și comunicarea experiențelor perioadei de tranziție. Asociația ar publica materiale privind lecțiile deprinse și ar organiza conferințe și prezentări susținute de liderii instituționali. Participarea la eventualele valori ulterioare de transformare ar conferi automat oricărei instituții statutul de membru al asociației amintite.

Confirmarea noului statut juridic și a autonomiei conferite de acesta (acolo unde este cazul)

Odată ce programul de transformare instituțională (primul val) ia sfârșit cu succes, instituțiile ar primi în mod formal și permanent statutul juridic și/sau fiscal menționat anterior (libertățile și prerogativele care au facilitat transformarea). Aceste condiții ar putea fi extinse ulterior la nivelul întregului sistem de învățământ superior ori la nivelul unei părți a acestuia.

38

ue fiscodi

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



Politici publice fundamentate
în învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

Reglementări asociate noului statut

În perioada de implementare a programului de transformare instituțională, cel puțin următoarele trei domenii ar trebui acoperite în mod satisfăcător:

- Reglementările actuale. Ar fi importantă reducerea poverii administrative asupra IIS participante la primul val. Odată ce aceste instituții și-au demonstrat adecvarea la propriile scopuri, ele ar putea fi eliberate de o parte dintre sarcinile birocratice împovărătoare.
- Asigurarea calității. Noile tipuri de instituții ar continua să participe la procesele de evaluare a calității. S-ar putea determina însă, împreună cu instituțiile și agențiile relevante, oportunitatea unor schimbări care să reflecte noul statut instituțional.
- Reglementările privind situația financiară. În calitate de organizații independente, instituțiile participante la primul val s-ar putea supune unor forme diferite de reglementare financiară. Acestea ar fi menite să asigure probitatea financiară și menținerea serviciilor publice oferite societății.

Vă invităm să vă exprimați opiniile cu privire la scenariul de implementare propus mai sus.

39

ue fiscodi

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



Politici publice fundamentate
în Învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

CONTRIBUTORI ÎN CADRUL EXERCIȚIULUI DE FORESIGHT

CONSORTIUL INSTITUȚIONAL AL PROIECTULUI

	<p>Unitatea Executivă pentru Finanțarea Învățământului Superior - UEFISCDI – Coordonator</p> <p>Unitatea Executivă Pentru Finanțarea Învățământului Superior, a Cercetării, Dezvoltării și Inovării este o instituție publică cu personalitate juridică aflată în subordonarea Ministerului Educației, Cercetării, Tineretului și Sportului</p>
	<p>Consiliul Național al Rectoților (CNR)</p> <p>Consiliul Național al Rectoților este un organism național consultativ, neguvernamental, independent politic și non-profit, înființat în temeiul art. 140, din Legea învățământului nr.84 din 24.07.1995.</p>
	<p>Academia Romana (AR)</p> <p>Academia Romana este cel mai înalt forum cultural român. Ea a fost fondată în 13 aprilie 1866 sub numele de Societatea Literară Românească.</p>
	<p>Agentia Romana de Asigurare a Calitatii in Invatamantul Superior (ARACIS)</p> <p>Agentia Romana de Asigurarea Calitatii in Invatamantul Superior este institutia responsabila de acreditarea programelor si furnizorilor de invatamant superior precum si de asigurarea calitatii invatamantului superior.</p>
	<p>Institutul Fraunhofer pentru Sisteme de Cercetare si Inovare (Fraunhofer ISI)</p> <p>Foresight Group - Institutul Fraunhofer pentru Sisteme de Cercetare și Inovare (Fraunhofer ISI) își desfășoară activitatea în domeniul cercetării aplicative.</p>
	<p>Institutul pentru Studii Tehnologice Prospective (IPTS)</p> <p>Institutul pentru Studii Tehnologice Prospective (IPTS) este unul din cele șapte institute științifice al Comisiei Europene, ale Centrului Comun de Cercetare (Joint Research Centre – JRC).</p>
	<p>Centrul European pentru Învățământul Superior (UNESCO – CEPES)</p> <p>Centrul European pentru Învățământul Superior, UNESCO – CEPES a fost înființat în septembrie 1972, cu scopul de a promova cooperarea în domeniul învățământului superior între statele membre</p>
	<p>Asociația Europeană a Universităților (EUA)</p> <p>Asociația Europeană a Universităților reprezintă și susține instituțiile de învățământ superior din 46 de țări, oferindu-le un forum unic de cooperare și informare.</p>



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



Politici publice fundamentate
în Învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

MEMBRI AI PANELURILOR DE EXPERȚI ȘI AI GRUPULUI DE EXPERȚI DE NIVEL ÎNALT DIN CADRUL PROIECTULUI

Agachi Șerban, membru al Grupului de Experți de Nivel Înalt, Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca

Andea Petru, coordonator Calificări și competențe, Agenția Națională pentru Calificările din Învățământul Superior și Parteneriat cu Mediul Economic și Social

Anton Anton, membru al Grupului de Experți de Nivel Înalt, membru Guvernanță, conducere și management, Universitatea Tehnică de Construcții București

Balica Magdalena, membru Societatea cunoașterii, Institutul de Științe ale Educației

Basaraba Adrian, membru Calificări și competențe, Universitatea de Vest din Timișoara

Bîrzea Cezar, coordonator Societatea cunoașterii, Institutul de Științe ale Educației

Brad Stelian, coordonator Dezvoltarea regională și locală, Universitatea Tehnică din Cluj Napoca

Bulgaru Marius, membru Cercetare, inovare și protecția proprietății intelectuale, Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca

Burtea Vasile, membru Etica și valori sociale, Universitatea din București

Copoeru Ion, membru Etica și valori sociale, Universitatea Babeș-Bolyai din Cluj-Napoca

Damian Radu, membru al Grupului de Experți de Nivel Înalt, coordonator Finanțare, Consiliul Național pentru Finanțarea Învățământului Superior

Dincă Gheorghe, membru al Grupului de Experți de Nivel Înalt, Consiliul Național pentru Finanțarea Învățământului Superior

Ducu Cristian, membru Etica și valori sociale, Universitatea din București

Dumitrache Ioan, membru al Grupului de Experți de Nivel Înalt, membru Guvernanță, conducere și management, Consiliul Național al Cercetării Științifice din Învățământul Superior

Dumitrescu Dalina, membru Guvernanță, conducere și management, Institutul de Administrare a Afacerilor

Dușa Adrian, membru Cercetare, inovare și protecția proprietății intelectuale, Universitatea din București

Fartușnic Ciprian, membru Societatea cunoașterii, Institutul de Științe ale Educației



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



Politici publice fundamentate
în Învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

Florian Bogdan, membru Calitatea educației, Institutul de Științe ale Educației

Frenț Gabriela, membru Dezvoltarea regională și locală, Institutul de Prognoză

Gârțu Mihai, coordonator Cercetare, inovare și protecția proprietății intelectuale, Universitatea "Ovidius" din Constanța

Gheorghe Dana-Mihaela, membru Cercetare, inovare și protecția proprietății intelectuale, Universitatea Transilvania din Brașov

Harasim Anca, membru al Grupului de Experți de Nivel Înalt, Camera de Comerț Americană din România

Hâncean Gabriel, membru Cercetare, inovare și protecția proprietății intelectuale, Școala Națională de Studii Politice și Administrative

Ioan Ianoș, membru Dezvoltarea regională și locală, Universitatea din București

Ion Oana Andreea, membru Cercetare, inovare și protecția proprietății intelectuale, Școala Națională de Studii Politice și Administrative

Ivan Adrian Liviu, membru Calitatea educației, Universitatea Babeș-Bolyai din Cluj-Napoca

Jitaru Gabriela, membru Finanțare, Unitatea Executivă pentru Finanțarea Învățământului Superior, a Cercetării, Dezvoltării și Inovării

Korka Mihai, membru Globalizare/ Internaționalizare, Academia de Studii Economice

Lanyi Szabolcs-Ștefan, membru al Grupului de Experți de Nivel Înalt, membru Cercetare, inovare și protecția proprietății intelectuale, Universitatea Sapientia

Lascăr Ioan, membru Guvernanță, conducere și management, Universitatea de Medicină și Farmacie București

Luchian Tudor, membru Cercetare, inovare și protecția proprietății intelectuale, Universitatea Al.I. Cuza Iași

Lungu Adrian, coordonator Cercetare, inovare și protecția proprietății intelectuale, Universitatea "Dunărea de Jos" din Galați

Marin Simona, membru Cercetare, inovare și protecția proprietății intelectuale, Universitatea "Dunărea de Jos" din Galați

Miroiu Adrian, membru al Grupului de Experți de Nivel Înalt, coordonator Calitatea educației, Școala Națională de Studii Politice și Administrative



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



Politici publice fundamentate
în Învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

Miron Dumitru, coordonator Guvernantă, conducere și management, Academia de Studii Economice din București

Munteanu Radu, membru al Grupului de Experti de Nivel Înalt, membru Cercetare, inovare și protecția proprietății intelectuale, Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca

Mureșan Valentin, coordonator Etica și valori sociale, Universitatea din București

Nica Daniel, membru Etica și valori sociale, Universitatea din București

Nicolae Mariana, membru Globalizare/ Internaționalizare, Academia de Studii Economice

Nicolescu Luminița, coordonator Globalizare/ Internaționalizare, Academia de Studii Economice

Păunescu Mihai, membru Etica și valori sociale, Școala Națională de Studii Politice și Administrative

Pârvan Nicolae Cristian, membru Dezvoltarea regională și locală, Asociația Oamenilor de Afaceri din România

Pirná Ion, membru Calificări și competențe, Institutul National de Cercetare-Dezvoltare pentru Mașini și Instalații Destinate Agriculturii și Industriei Alimentare

Pînzaru Florina, membru Globalizare/ Internaționalizare, Școala Națională de Studii Politice și Administrative

Popescu Alina Irina, membru Globalizare/ Internaționalizare, Academia de Studii Economice

Popescu Mihai, membru Finanțare, Universitatea Politehnică București

Postăvaru Nicolae, membru Calificări și competențe, Universitatea Tehnică de Construcții

Prelipcean Gabriela, membru Globalizare/ Internaționalizare, Universitatea "Ștefan cel Mare" din Suceava

Preoteasa Viorel, membru Finanțare, Unitatea Executivă pentru Finanțarea Învățământului Superior, a Cercetării, Dezvoltării și Inovării

Pricopie Remus, membru al Grupului de Experti de Nivel Înalt, Școala Națională de Studii Politice și Administrative

Roescu Andra, membru Societatea cunoașterii, Școala Națională de Studii Politice și Administrative

Roșca Ion Gh., membru al Grupului de Experti de Nivel Înalt, membru Finanțare, Academia de Studii Economice București

Sandi Ana Maria, membru al Grupului de Experti de Nivel Înalt, Banca Mondială



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



Politici publice fundamentate
în Învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional "Dezvoltarea Capacității Administrative", în perioada 2007-2013

Sandu Dumitru, membru Dezvoltarea regională și locală, Universitatea din București

Sava Lidia Simona, membru Societatea cunoașterii, Universitatea de Vest din Timișoara

Stan Cristian Adrian, membru Etica și valori sociale, Institutul National de Medicina Legala "Mina Minovici"

Stan Emil, membru Societatea cunoașterii, Universitatea de Petrol și Gaze din Ploiești

Șoitu Laurențiu, membru Societatea cunoașterii, Universitatea Alexandru Ioan Cuza din Iași

Ștrenc Alexandru, membru Cercetare, inovare și protecția proprietății intelectuale, Oficiul de Stat pentru Invenții și Mărci

Teșileanu Ovidiu, membru Cercetare, inovare și protecția proprietății intelectuale, Universitatea din București

Titieni Adrian, membru Guvernanță, conducere și management, Universitatea Națională de Arte

Toderaș Nicolae, membru Calitatea educației, Școala Națională de Studii Politice și Administrative

Vlăsceanu Lazăr, membru al Grupului de Experți de Nivel Înalt, membru Guvernanță, conducere și management, Universitatea din București

Zaman Gheorghe, membru Dezvoltarea regională și locală, Universitatea Spiru Haret



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



Politici publice fundamentate
în Învățământul Superior