



ROMÂNIA
UNIVERSITATEA BABEŞ-BOLYAI CLUJ-NAPOCA

Str. Mihail Kogălniceanu, nr. 1, 400084 Cluj-Napoca
Tel. (00) 40 - 264 - 40.53.00*; 40.53.01; 40.53.02 ; 40.53.22
Fax: 40 - 264 - 59.19.06
E-mail: rector.AM@staff.ubbcluj.ro

CABINETUL RECTORULUI

Calitate și excelență

(Strategia Universității Babeş-Bolyai pentru excelență)

Andrei MARGA

Rectorul Universității Babeş-Bolyai

**Contribuție la reuniunea Hungarian Higher Education 2010,
a Centre for International Higher Education Studies,**

Corvinus University of Budapest,

27 ianuarie 2010

Vreau să încep intervenția mea la această reuniune a prestigiosului Dvs. *Centre* prin câteva precizări conceptuale, ce permit să se observe opțiunile abordării (I). În continuare, remarc schimbarea de optică asupra universității care are loc astăzi (II), pentru ca apoi să prezint strategia Universității Babeş-Bolyai pentru obținerea excelenței (III).

I

Mă refer mai întâi la problema *calității*, pentru a continua cu elucidarea *excelenței* și a încheia această parte cu un comentariu privind *ierarhizarea universităților*.

Se știe bine că în *calitate* avem de fapt un concept dificil de operaționalizat. Să înțelegem, însă, prin calitate nu doar ceea ce face ca un obiect să fie acel obiect (Aristotel ne ajută încă, desigur!), ci și (așa cum se înțelege astăzi) *ceea ce face competitivă o activitate și, în fapt, produsul ei*. În ce constă calitatea unei catedre, a unei facultăți, a unei universități?

Îmi asum că discuția despre calitate este mai productivă pe terenul întrebării: cum se ajunge la calitate într-o instituție universitară? De aceea, sintetizez răspunsul meu în cinci teze.

Prima teză: *personalitățile universitare – adică oameni care au o pregătire completă și pot da soluții originale mai bune decât cele ale altora – conferă calitate universității*. Aș spune – exagerând conștient – că acolo unde acționează personalități de acest calibru nu mai este nevoie de serviciile separate de „asigurare a calității (*quality assurance*)”, atât de cerute astăzi.

A doua teză: *învățământul universitar are calitate dacă duce la formarea multiplelor capacități ale absolvenților: capacitate de a rezolva probleme în profesie, autonomie de decizie, morală a cooperării, inventivitate*. Calitatea nu se reduce la una sau altele dintre însușiri, ci le presupune pe toate, încât evaluarea calității pregătirii universitare este inevitabil complexă și cere timp pentru verificare.

A treia teză: *o universitate se preocupă de calitate identificând condițiile care o favorizează și amplificându-le*. Nimeni nu produce calitate în mod instantaneu.

A patra teză: în funcție de diferitele laturi ale calității și de variantele condiții care fac posibilă calitatea, putem vorbi de *multiple criterii ale calității unei unități universitare*: explicitarea misiunii; forma curriculară; anvergura personalului didactic; feedback cu studenții; starea infrastructurii; mărimea resurselor extrabugetare atrase; sustenabilitatea proprie; competitivitatea științifică; feedback cu economia; generarea inovării.

A cincea teză: dintre diferitele criterii se poate alege de fiecare dată un singur criteriu (cum fac, de pildă, actualele ierarhizări de universități, precum *Shanghai*) sau câteva (ierarhizările *Fokus* sau *Der Spiegel*, de pildă), dar trebuie precizat mereu că este vorba de un singur criteriu sau de câteva. Nu există criteriu care să le rezume pe toate. Trebuie acceptat, însă, că *performanța științifică competitivă, cu rezultate tehnologice,*

rămâne cel mai integrativ indicator al anvergurii unei catedre, facultăți sau universități.

Având în vedere cel puțin trei rațiuni – efortul de sporire a competitivității proprii universității, nevoia de a afla un corectiv la relaxarea rigorilor profesionale din contextul masificării (am intrat, de fapt, în „epoca de masificare” a învățământului superior din lume!), nevoia de prestații care să susțină competitivitatea economică și culturală a țărilor – tematizăm astăzi *exceleța* universitară. Ce înseamnă, însă, *exceleța* în universități?

Întrebarea trebuie satisfăcută cu un răspuns proaspăt, deoarece: a) cel puțin în România, multe centre se intitulează „de *exceleță*”, fără să fie clar criteriul și, până la urmă, fără ca performanța acelor centre să conteze undeva dincolo de frontiere; b) în România, *exceleța* universitară este confundată frecvent fie cu obținerea de granturi (care este importantă financiar, dar nu spune ceva despre calibrul performanțelor, iar multe granturi nu au dus la vreo performanță aparte), fie cu publicarea de lucrări înregistrate în baze de date internaționale (aici intrând, de multe ori, și trivialități, inovația și creația rămânând, evident, departe!), fie cu formarea de lideri profesionali sau sociali (în condițiile în care, în lume, universități de calibru foarte diferit pregătesc lideri), fie cu funcționarea mai bună (în definitiv, sunt multe universități mai bune decât altele, fără să fie *excelete*, dacă noțiunea este luată la propriu).

Ce este, așadar, *exceleța*? Eu cred că, atunci când ne referim la „*exceleță*”, trebuie să fi învățat în prealabil din cel puțin două experiențe: a) experiența istoriei științelor, filosofiei, artei, care atestă că *excelete* este ceea ce aduce înnoiri (aduce o nouă abordare a realității specifice, originală); b) experiența universităților de referință din epoca modernă, care arată că *excelete* este ceea ce aduce o soluție mai bună decât altele, întrucât rezolvă mai bine problemele și are aplicații benefice. Dacă învățăm suficient din aceste două experiențe, atunci este limpede că *exceleța este o chestiune de performanță și există acolo unde performanțele sunt abordări noi, originale, cu aplicații benefice, care câștigă în competiția cu performanțele altora. Numai acolo este *exceleță* unde este abordare originală și competitivă și se rezolvă probleme.*

Dacă *exceleța* este înțeleasă drept performanță în materie de abordare originală, cu aplicații benefice, care câștigă în competiție cu performanțele altora, atunci putem face față unei *situații proprii*

universităților comprehensive, cum este și Universitatea Babeș-Bolyai: marea diversificarea a specializărilor și, inevitabil, a criteriilor de performanță.

Conceptul enunțat al excelenței ne permite – așa cum am arătat în intervenții din 2006 – 2008, când în România trebuia găsită o alternativă mai bună decât simpla publicare, în materie de evaluare a performanțelor – să ținem seama de *specificul specializărilor și al domeniilor universitare* (de pildă, una este performanța istoricului, alta cea a fizicianului; una este performanța economistului, alta cea a chimistului; una a biologului, alta a filosofului sau teologului ș.a.m.d.), desigur, fără să trădăm exigențele. Acest concept este în acord cu definițiile de referință din literatura internațională calificată consacrată problemei (HERO din Marea Britanie, Deutsche Gesellschaft für Qualität, lucrările de sub numele Harvey and Green etc.). În orice caz, se poate spune că *exelență este atunci când, de pildă, în matematică se generează teoreme, calcule etc., în științele experimentale se fac descoperiri, în științele tehnice se produc tehnologii, în științele istorice se elaborează monografii explicative, în științele sociale se descoperă corelații, în filosofie și teologie se dau interpretări, în arte se oferă reprezentări – de fiecare dată originale, competitive și recunoscute ca atare în comunitățile internaționale de specialiști.*

Dacă asumăm conotația universității (ca universitas), atunci, înainte de orice *ierarhizare*, este de pus întrebarea: „ce performanțe este chemată instituția să presteze?”. Putem răspunde la întrebare invocând misiunea universității de la origini (pregătirea de specialiști la nivelul cel mai înalt atins de cunoaștere) și funcțiile ce concretizează misiunea: formarea de specialiști capabili să sporească cunoașterea; desfășurarea de cercetări științifice competitive; formarea de specialiști apti să aplice cunoștințele; producerea inovației tehnologice; evaluarea situațiilor din societate și angajarea publică pentru valori (vezi Andrei Marga, în volumul *Die Universität in der Gesellschaft. Verantwortung und Chancen für die Zukunft*, Ernst Klett, Stuttgart, 2003, pp. 183-211). *Universitățile sunt de examinat, de evaluat și de ierarhizat după măsura în care își satisfac misiunea și funcțiile lor multiple.*

Ierarhizările de până acum și-au pus problema *măsurării prestațiilor universităților* și a ierarhizării lor în consecință. Ce se poate, însă, măsura? Nu toate prestațiile universității sunt, în acest moment,

măsurabile: sunt dificil de măsurat, de pildă, învățământul sau impactul cultural. Astfel de prestații sunt comparabile, dar greu de măsurat. De aceea, ierarhizările nu pot deocamdată cuprinde destul de multe criterii, încât nu există o ierarhizare cuprinzătoare, a universităților comprehensive.

Ierarhizarea care a creat un întreg curent, în ultimul deceniu, cea făcută la Shanghai Jiao Tong University, a căutat să delimiteze *world class universities* luând în considerare publicațiile realizate de cadrele didactice și cercetătorii universităților. Această ierarhizare (la care mă refer aici pe baza textului recent al lui Tai Hsiou-Hsia, *The Features of a World-Class University: Lessons from International Rankings*, UNESCO-CEPES, 2007, pp.39-54) este demnă de cel mai profund interes. Ea trebuie înțeleasă, însă, ca orice altă ierarhizare, în legătură cu supozițiile și criteriile ei. Să o luăm, însă, ca reper – personal, împărtășesc convingerea că publicațiile științifice sunt cea mai bună „sinteză” a anvergurii unei personalități sau instituții universitare – și să reținem ce este de învățat din ea.

Rezum cât mai strâns, din motive de spațiu, „lecțiile” acestei ierarhizări, urmându-l pe expertul chinez: a) în ierarhizări este vorba de publicații științifice, dar, mai exact, de „highly cited researchers”, ceea ce este, evident, mai mult decât simpla publicare de articole și studii, oriunde s-ar produce publicarea (adică fie și în regim ISI); b) *în fapt, este vorba de „calitatea și semnificația cercetării (quality and significance)” – adică de rigoarea cercetării și de valoarea ei cognitivă, tehnologică, culturală, luate împreună*; c) „instituțiile care au un angajament semnificativ în ariile cercetării științifice biomedicale și similare tind să aibă un avantaj competitiv asupra altor instituții care sunt mai angajate în alte arii”; d) există o „sinergie” a venitului universităților, încât acestea își dezvoltă „adequate teaching” și, în proporție corespunzătoare, „graduate research”; e) proporția studenților relativă la un post didactic (ratio 1) trebuie să fie sub 14 la 1, oricum cât se poate de mică; f) proporția cadre didactice – alt personal nedidactic (ratio 2) trebuie să fie mai mică decât 1,2 la 1; g) cheltuiala anuală pe student trebuie să tindă spre 30000 USD; h) a susține o *world class university* pretinde (cum spunea David Ward) 1,3-2 miliarde USD finanțare pe an, respectiv, a susține o universitate în primele cinci sute din lume presupune cel puțin 300 milioane de Euro buget pe an.

II

Mișcarea spre cultivarea „calității” și obținerea „excelenței”, ce are loc în universitățile din țările europene de astăzi, nu poate fi înțeleasă fără a lua în seamă două schimbări profunde: trecerea societăților europene în faza *democrației postegalitare* și trecerea la *tematizarea problemelor deschise* în urma aplicării *Declarației de la Bologna* (1999). Să mă explic.

Nu avem aici spațiul pentru a examina evoluția democrațiilor din societățile actuale, dar este de menționat împrejurarea că se resimte nevoia trecerii de la *democrație, înțeleasă ca simplă tehnică* de alegere periodică a reprezentanților, la *democrație ca formă de viață* (vezi Andrei Marga, *Democracy as Form of Life*, în „Limes”, Oradea, 2009). Se observă ușor că numai acele democrații sunt alternative efective la diversele autoritarisme, ce le asaltează continuu, care dezvoltă nu numai egalitatea cetățenilor, ci și calitatea deciziilor și a performanțelor. *Mutatis mutandi*, în universități, după ce s-au implementat reglementările care asigură șanse și egalitatea de șanse pentru cetățeni, a sosit ora conceperii precise a calității și a performanțelor competitive. Spus cât se poate de direct, egalitate fără calitate în universități nu dă rezultate, încât egalitatea este de păstrat, dar egalitarismul trebuie înlocuit cu viziunea excelenței. *A sosit ora abandonării – pe fondul procesului civilizațional, desigur pozitiv, al multiplicării universităților și al masificării studiilor superioare – abordării egalitare a personalului, departamentelor, universităților, a „ficțiunii omogenității”, în favoarea abordării din perspectiva excelenței.*

În Europa, tranziția menționată de la egalitarism la mișcarea excelenței interferează cu încheierea aplicării *Declarației de la Bologna* și cu nevoia de a tematiza problemele ce se deschid în urma restructurării universităților. Am arătat în alt loc (vezi Andrei Marga, *Challenges, Values and Vision. The University of the 21st Century*, Cluj University Press, 2009, pp. 18-21) că – dincoace de succesul incontestabil al *Declarației* din punctul de vedere al compatibilizării sistemelor de învățământ superior europene – au rămas probleme ale aplicării hotărârii din 1999, privind testarea pe piață a noii structuri a studiilor, durata acestora, promovarea interdisciplinarității, insuficienta specificare a doctoratului. Astăzi este clar că obiectivul compatibilizării a fost, în mare, atins, dar al doilea obiectiv major al *Declarației de la Bologna* – mărirea

competitivității universităților europene – a rămas în bună măsură un proiect. Se resimte nevoia de noi inițiative în direcția sporirii competitivității universităților europene, dar sporirea nu este tangibilă fără o schimbare de viziune. Iau ca exemplu, pentru a ilustra ideea, situația doctoratului.

Doctoratul ridică în sistemul european, în acest moment, o problemă crucială: cu toate că Europa producea, de exemplu, în 2003, cu mult mai mulți doctori decât S.U.A. (88.000 față de 46.000), efectivul de cercetători științifici în S.U.A. era mult mai mare (9,1 la 1000 de persoane, față de 5,5 în Europa), iar producția științifică americană a rămas mai relevantă. Aceasta înseamnă că potențialul inovativ al doctoratului și consacrarea carierei de doctor în științe sunt mai reduse în Uniunea Europeană. Ne dăm seama că, dacă așa stau lucrurile în țările europene de referință, situațiile sunt mai grave în celelalte țări.

Unele măsuri care trebuie luate sunt valabile pentru majoritatea țărilor europene. Este nevoie de conceperea unor noi rute de carieră și a noi stimulente pentru doctoranzi și doctori. Este nevoie de concentrarea doctoratelor în „universități de cercetare intensivă”. Este nevoie de conectarea doctoratului cu politici instituționale orientate spre inovație și descoperire.

Alte măsuri sunt extrem de urgente în diferite țări. Dacă luăm în considerare cazul României, atunci: a) doctoratul trebuie desprins din poziția de simplu nivel mai înalt de calificare (doar condiție a accesului la poziții universitare sau în cercetarea științifică) și repus în poziția de nivel al inovației și descoperirii; b) doctoratul nu ar mai trebui privit doar ca inițiativă particulară a conducătorului de doctorat, ci ca problemă a inovației și descoperirii într-un cadru instituțional; c) școlile doctorale existente trebuie eliberate din condiția de simple școli, devenind efectiv laboratoare ale inovației și descoperirii.

La Universitatea Babeș-Bolyai au fost luate câteva inițiative pentru mărirea competitivității doctoratului, și anume:

1. În anul 2002, Universitatea Babeș-Bolyai a hotărât, în premieră în România, ca facultățile să organizeze „școli doctorale” care să ofere cursuri și seminarii pentru doctoranzi. Școlile includeau obligativitatea parcurgerii de către doctoranzi a unui program de pregătire avansată. Hotărârea nr. 567/15 iunie 2005 a Guvernului României a preluat ideea școlilor doctorale, dar le-a redus la o

2. În anul 2006, Universitatea Babeş-Bolyai a înfiinţat *Institutul de Studii Doctorale* pentru a crea o unitate care să coordoneze studiile de doctorat şi să administreze şcolile doctorale într-un regim comparabil cu cel al „*graduate schools*”. Prin înfiinţarea institutului se înlătură fragmentarea „mediului doctoral” din universitate, se promovează comunicarea între facultăţi şi se asigură un cadru abordării interdisciplinare.
3. Universitatea Babeş-Bolyai a completat dispoziţiile din România cu privire la studiile de doctorat cu prevederi proprii, dintre care amintim: fiecare doctorand trebuie să publice pe parcursul studiilor de doctorat cel puţin două studii de specialitate; doctoranzii bursieri trebuie să efectueze un stagiu de cercetare în străinătate; înnoirea tematicii tezelor de doctorat prin orientarea spre probleme actuale: *Complexitatea, Vulnerabilitatea, Riscul, Globalizarea, Crizele, Resursele, Mediul, Încălzirea globală, Energiile alternative, Biotehnologiile, Sustenabilitatea, Motivaţia, Viziunea, Sănătatea*.
4. Universitatea Babeş-Bolyai şi-a propus recent atingerea de noi obiective: efectivul doctoranzilor să reprezinte cel puţin 10% din numărul total al studenţilor din ciclurile 1, 2 şi 3; efectivul doctoranzilor străini să crească anual cu 50; sporirea efectivului conducătorilor de doctorat şi al acordurilor de cotutelă; parteneriate stabile cu mediul economic şi cel de cercetare ştiinţifică; evaluarea şcolilor doctorale în vederea selectării *şcolilor doctorale de excelenţă*, urmând a fi creat un *pol de excelenţă* ce va cuprinde, în final, şcoli doctorale şi şcoli de cercetare ştiinţifică, deopotrivă.

Diversele hotărâri ale Comisiei Europene şi rezoluţiile recente ale European University Association au condiţionat creşterea competitivităţii produselor europene şi consideră potenţialul de inovare şi descoperire al universităţilor şi institutelor de cercetare drept hotărâtor. Ca urmare, pe fondul expansiunii instituţiilor de învăţământ superior şi al masificării studiilor universitare la bază (bachelor), câştigă în acuitate nevoia

diferențierii prin calitate, excelență, competitivitate. *Abordarea egalitaristă, „ficțiunea omogenității” sistemelor naționale de învățământ superior și a sistemului european sunt deja în contratimp cu nevoia creșterii competitivității.*

III

Care este *strategia Universității Babeș-Bolyai privind obținerea excelenței*? Dacă aruncăm o privire în *Funk & Wagnalls Standard College Dictionary* (New York) observăm că prin „strategy” se înțelege „a plan or technique for achieving some end” (p. 1323). Cum este, așadar, concepută atingerea excelenței în universitatea clujeană?

Universitatea Babeș-Bolyai și-a elaborat strategia excelenței și a discutat-o în catedre, facultăți și Consiliul de Administrație. Strategia a fost publicată în buletinele informative ale Rectoratului și în presa universității.

Această strategie se bazează pe câteva asumptii generale:

- a) Universitatea Babeș-Bolyai este universitate comprehensivă – asigurând pregătirea de profesori, economiști, juriști, ingineri, psihologi, sociologi, filosofi, teologi, sportivi, artiști;
- b) Universitatea Babeș-Bolyai are datoria să reprezinte – prin studii complete în română, în maghiară, în germană și prin programe legate de istoria și cultura poporului evreu, prin programe legate de alte comunități etnice – structura istorică și culturală a Transilvaniei;
- c) Universitatea Babeș-Bolyai este, la origini, universitate imperială și rămâne menită să joace un rol de prim plan din Europa Centrală;
- d) Universitatea Babeș-Bolyai este instituție deschisă și angajată să întruchipeze în România tradiția europeană majoră;
- e) Universitatea Babeș-Bolyai își poate atinge obiectivele numai dacă pune în mișcare cât mai mult personalul, catedrele, departamentele și facultățile;
- f) După ani de dezvoltare extensivă, Universitatea Babeș-Bolyai are nevoie acum de o dezvoltare intensivă și, în acest sens, de o strategie a obținerii excelenței.

Strategia excelenței începe cu lămurirea a ceea ce înseamnă excelență – produse originale ale propriei activități, care câștigă în competițiile epocii globalizării cu alte produse similare – și cu delimitarea obiectivelor de atins. Pentru o universitate comprehensivă cum este Universitatea Babeș-Bolyai sunt de atins următoarele *obiective*:

- 1) funcționarea optimă – pe baza autonomiei unităților (linii de studii, facultăți, departamente) – a sistemului multicultural cu bază linguală, ce cuprinde acum: 37.001 studenți români; 10.603 studenți maghiari; 95 studenți germani; 38.822 studenți pe linia română; 7.336 studenți pe linia maghiară; 914 studenți pe linia germană; studenți în alte programe.
- 2) funcționarea cu randament – pe baza autonomiei și a sustenabilității – a sistemului organizațional ce cuprinde acum 21 de facultăți, 6 extensiuni, organizate în 24 de departamente și 95 de catedre, cu 2.385 posturi didactice, din care sunt ocupate 1.472 cu personal didactic titular, 490 cu asociați și restul cu cercetători științifici și doctoranzi; 310 cercetători științifici, 1425 de angajați în administrație;
- 3) stabilizarea efectivului de studenți la 45.000 cu o distribuție sinergetică (în acest moment sunt: 38.616 bachelor; 9.664 master; 2.236 doctorat; 2.954 formare continuă);
- 4) stabilizarea efectivului de posturi didactice la ratio 1 sub 15 studenți pe post didactic și la ratio 2 de 1,8 la 1, cu ocuparea de către titulari a 80% din posturile didactice, restul rămânând „asociaților”, cercetătorilor științifici și doctoranzilor;
- 5) asigurarea atractivității fiecărei unități (specializare, facultate, extensiune), încât structura didactică instalată să fie optim susținută;
- 6) consolidarea profesurilor ce funcționează în fiecare catedră prin deschiderea concursurilor pentru candidați din Uniunea Europeană, SUA, și alte țări și sporirea efectivului de cercetători științifici la 600, în condițiile măririi accesului la programele Uniunii Europene și ale trecerii Universității Babeș-Bolyai în profil de „universitate de cercetare intensivă”;

- 7) motivarea studenților pentru efort intelectual și performanță și consolidarea infrastructurii (cămine, cafeteria, case de cultură) vieții studentești;
- 8) asistare individualizată a celor care învață printr-un eficace sistem tutorial;
- 9) mărirea impactului tehnologic și sporirea volumului transferului tehnologic al propriei cercetări științifice;
- 10) infrastructură optimizată și comunicații electronice la nivelul actualizat;
- 11) publicații științifice (cel puțin 25) și edituri proprii (cel puțin 2) înregistrate în baze de date internaționale;
- 12) internaționalizare sporită a universității, cu atragerea de studenți internaționali în proporție de cel puțin 10% din totalul studenților.

Într-o universitate trebuie distinse, atunci când se pun problemele calității și excelenței, diferitele nivele, compartimente, mecanisme. Este vorba de:

- a) distingerea *nivelului organizațional* la care se tematizează excelența: personalitate și grup de colaboratori, catedră, departament, extensiune, institut sau centru de cercetare, facultate, domeniu, universitate;
- b) distingerea *compartimentelor funcționale*: administrație academică; administrație tehnică; studențime; corp didactic; finanțator; legiuitor;
- c) distingerea *sectoarelor universitare*: învățământ, învățare, cercetare științifică, relația cu alumni, relația cu mediul înconjurător economic și social-cultural, dezvoltarea proprie, valori etc.;
- d) distingerea *mecanismelor de selecție a intrărilor*: admiterea la bachelor, admiterea la master, admiterea la școli doctorale, admiterea la alte studii, selecția asistenților, selecția cercetătorilor, selecția profesorilor, selecția liderilor etc.;
- e) distingerea *formelor de susținere și stimulare a excelenței*: finanțarea instituției și persoanei, premierile, alocarea de resurse de sprijin etc.;
- f) distingerea *pașilor spre excelență*: existența unui program academic, de cercetare științifică etc., existența unei evaluări a situației

Ce acțiuni au fost deja întreprinse în Universitatea Babeș-Bolyai pentru atingerea obiectivelor excelenței? Vreau să fac un rezumat cât se poate de succint:

- a. s-au asigurat, prin reglementări adecvate, în cadrul autonomiei universitare, autonomia și răspunderea pentru randament și sustenabilitate ale liniilor de studii, programelor, facultăților, catedrelor, departamentelor, extensiunilor;**
- b. infrastructura (clădiri și alte facilități) este asigurată în termenii europeni actuali, Universitatea Babeș-Bolyai fiind la capătul unui efort de investiții, care a adăugat, din 1993 încoace, peste 25 de clădiri la patrimoniul universității (fiind cea mai mare extindere a infrastructurii de la înființarea Universității la Cluj);**
- c. echiparea laboratoarelor de cercetare din facultăți a fost adusă la nivelul european actual (Universitatea investind în ultimii ani, din resurse proprii și din granturi, peste 15 milioane de euro în echipamente ale laboratoarelor de cercetare);**
- d. rețeaua institutelor și a centrelor de cercetare a fost reconstruită, cu accent pe programe și teme actualizate;**
- e. s-au format editurile Universității (Cluj University Press și EFES) și s-a reconstruit rețeaua publicațiilor, multe (șase reviste acum) fiind în bazele de date internaționale;**
- f. s-a stimulat financiar performanța științifică;**
- g. s-a instalat sistemul tutorial;**
- h. s-a pus în aplicare o politică lingvistică ce prevede pregătirea fiecărui student într-o limbă la nivel B și a fiecărui masterand și doctorand în două limbi internaționale;**
- i. s-a completat personalul didactic și continuă operațiunea de ameliorare a ratio 1 și a ratio 2;**
- j. s-au întărit pragurile la admiterea de studenți și la angajarea de personal didactic și de personal nedidactic;**

- k. lista specializărilor a intrat în revizie, iar curriculum-ul fiecărei specializări trece prin reorganizare;
- l. finanțarea a fost diferențiată pe programe și pentru a sprijini grupurile de performanță;
- m. cooperarea internațională a fost subordonată internaționalizării (mobilități, *joint programmes*, *joint research units* etc.).

Este esențial ca acum să se desfășoare noi acțiuni care duc la producerea excelenței. Care sunt *acțiunile pentru excelență de pe agenda actuală a Universității Babeș-Bolyai*? Menționez, de la început, că numai prin acțiunea fiecărui Prorectorat, a fiecărui serviciu se pot întruni condițiile necesare și suficiente pentru excelență. De aceea, în coordonarea unui *Prorectorat responsabil cu competitivitatea*, fiecare Prorectorat derulează acțiuni specifice pentru a asigura condițiile excelenței. Acțiunile majore care se întreprind în momentul de față sunt:

- ❖ mărirea ponderii studiilor master și doctorat și dezvoltarea specializărilor transdisciplinare;
- ❖ reorganizarea și ameliorarea rețelei bibliotecilor și a dotării acestora;
- ❖ consolidarea, prin reformă curriculară, a competențelor absolvenților și a pregătirii linguale;
- ❖ reorientarea doctoratelor spre teme acute și actuale (energie alternative, materiale, biotehnologii, resurse, surse de criză, protecția mediului, interferența culturilor, stăpânirea complexității, studii est-europene etc.);
- ❖ introducerea unui nou sistem de evidențiere și sprijinire financiară a inovatorilor;
- ❖ accentuarea orientării tehnologice, aplicative a cercetării științifice;
- ❖ extinderea contractelor de cooperare cu companii locale, regionale, internaționale, inclusiv în organizarea de formațiuni de studii;
- ❖ acoperirea cu personal didactic și de cercetare înalt calificat recrutat din Uniunea Europeană;
- ❖ asigurarea sustenabilității financiare a fiecărei unități și a fiecărui program;
- ❖ orientarea resurselor financiare spre investiții în infrastructură și echipamente și spre sprijinirea grupurilor de excelență delimitate conform criteriilor internaționale;

- ❖ reorganizare a mobilităților studentești, încât fiecare masterand și doctorand să petreacă cel puțin un semestru într-o universitate comparabilă;
- ❖ examinarea randamentului fiecărui post din administrație și reorganizarea administrației pe direcția întrunirii condițiilor excelenței în învățământ, învățare, cercetare științifică, exprimare culturală și civică.

*

* *

Politica urmăririi excelenței nu poate fi decât sensibilă la schimbările care au loc în universități și în mediul lor înconjurător și capabilă să-și asume continue înnoiri. De aceea, acțiunile deja întreprinse și acțiunile de pe agenda actuală a Universității Babeș-Bolyai le privim din perspectiva obiectivelor presupuse de atingerea *excelenței*.