



UNIUNEA EUROPEANĂ



GVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



MINISTERUL  
EDUCAȚIEI  
CERCETĂRII  
TINERETULUI  
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU

*UE* *fiscoti*

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



# VIZIUNE

Învățământul  
superior din  
România în 2025

Semințe de viitor



# Invitație

Viitorul va fi diferit de prezentul pe care îl cunoaștem. Privind în urmă, vedem cât de multe s-au întâmplat în ultimii 15 ani. Privind în viitor, putem doar să ne imaginăm cât de multe lucruri se vor putea schimba în următorii 15 ani. Nu știm exact care va fi următoarea descoperire sau schimbare de paradigmă ce va crea un nou salt în viitor. Dar știm că viitorul va exista.

Faptul că viitorul este dificil sau imposibil de anticipat nu înseamnă, totuși, că el nu poate fi modelat. Despre viitorul apropiat știm câteva lucruri cu relativă certitudine. Dacă adăugăm acestei cunoașteri și o doză de vizionarism, alături de o măsură potrivită de curaj de a acționa, viitorul mai îndepărtat devine accesibil.

Acest document este o invitație **de a privi împreună spre viitor**. O invitație de **a acționa împreună**. Viitorul începe acum și este construit prin fiecare dintre acțiunile noastre. Avem nevoie de un act de încredere în resursele de creativitate și adaptabilitate ale învățământului superior din România pentru **a ne schimba împreună**, privind înainte.



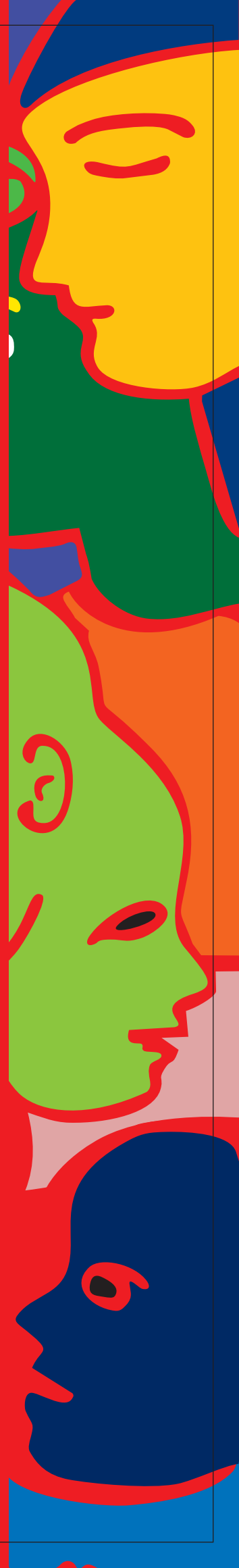
Viziunea propusă este rezultatul unui amplu exercițiu de **foresight** în domeniul educației. Procesul de construcție a viziunii s-a derulat în cadrul proiectului strategic „**Calitate și Leadership pentru Învățământul Superior Românesc**”, proiect implementat în perioada 2009-2011 de Unitatea Executivă pentru Finanțarea Învățământului Superior, a Cercetării, Dezvoltării și Inovării (UEFISCDI) și partenerii săi.


Dacă nu știi spre ce port  
navighezi, niciun vânt  
nu îți va fi favorabil.

*Seneca*

Exercițiul de **foresight** a reprezentat un demers prospectiv și sistematic care a beneficiat de participarea a sute de reprezentanți cheie ai mediilor interesate: universitari, studenți, instituții publice, agenți economici și structuri neguvernamentale. Au fost utilizate metode și tehnici specifice, precum identificarea actorilor cheie, analiza stării actuale, analiza factorilor schimbării, elaborarea de scenarii, generarea consensului participanților. S-a oferit astfel cadrul propice pentru elaborarea unei viziuni pe termen lung prin care să se identifice un tablou al viitorului dezirabil și să se formeze și stimuleze o gândire anticipativă cu privire la provocările viitoare, la fundamentarea deciziilor din prezent și la mobilizarea acțiunilor individuale și colective în vederea stabilirii unor planuri de acțiune.

[www.edu2025.ro](http://www.edu2025.ro)



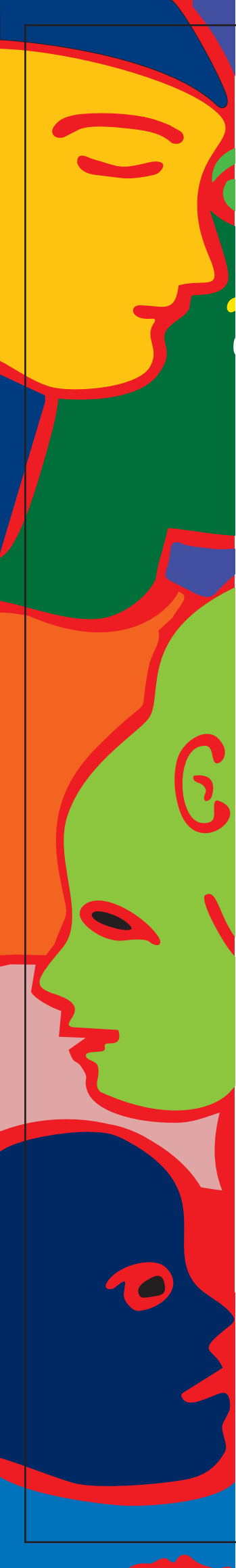


Suntem cu toții  
interesați de viitor,  
pentru că și voi și eu  
ne vom petrece  
acolo restul vieții.

*Woody Allen*



**I. VIITORUL,  
așa cum îl „știm“**



Indiferent dacă viitorul ne entuziasmează sau ne îngrijorează, el ne apare plin de oportunități și riscuri și, în consecință, de decizii. Nu le putem anticipa în întregime, dar putem intui o serie de tendințe care vor influența viitorul nu foarte îndepărtat. Deciziile noastre sunt luate ținând cont de ele.

Știm, de pildă, **că societatea se va centra tot mai mult pe individ și pe nevoile sale** care vor deveni din ce în ce mai complexe și variate. Diversitatea, egalitatea de șanse, creativitatea, flexibilitatea, spiritul ecologic și transparența vor persista ca valori importante ale societății din viitorul anticipabil.

**Progresele din medicină vor crește durata și calitatea vieții**, dar și costurile asociate sănătății sau presiunea pentru prelungirea vieții active. Creșterea populației globului va fi însoțită de îmbătrânirea anumitor societăți, iar migrația și schimbările geopolitice vor modifica dinamica socială și vor accentua magnitudinea diversității și, ca atare, importanța coeziunii sociale.

**Serviciile și produsele vor încerca să răspundă multitudinii de dorințe și nevoi** amintite mai sus. Globalizarea economică va întări nevoia de individualizare a experienței personale, încurajând dezvoltarea ofertelor locale și regionale. Expansiunea produselor generice va fi însoțită de pregnanța celor cu parfum local, care valorifică specificitatea.

Mai știm, totodată, și **că societățile tot mai complexe, mai dominate de incertitudine și mai legate unele de altele vor fi tot mai greu de guvernat**. Succesul acestora va depinde în bună măsură de capacitatea lor de a susține dialogul și de libertatea pe care o au la îndemână actorii interesați să inițieze acțiuni concertate.



**În 2025, bunăstarea lumii va depinde din ce în ce mai mult de capitalul ei de cunoaștere.**

Progresul ține și de ceea ce scapă în prezent cunoașterii noastre. Prin urmare, provocarea de a înțelege lumea din jur este imensă. Știm că guvernele din 2025 vor sprijini inovarea permanentă, mizând pe importanța investițiilor în cunoaștere și în dezvoltarea competențelor. Sistemele de învățământ superior, care oferă cercetare de vârf, formare profesională și experiențe culturale și civice, vor fi percepute ca actori geopolitici semnificativi.

**În 2025, atenția sporită față de mediu și, mai general, față de calitatea vieții va aduce cu sine noi provocări la adresa modelelor de consum.**

Bunăstarea va fi marcată de modul în care integrează sustenabilitatea și nevoile individuale. Prin urmare, apetitului pentru progresul tehnologic i se va alătura preocuparea pentru umanizarea tehnologiei.

Cele mai căutate 10 profesii în 2010... nu existau în 2004. Noi pregătim acum studenți pentru profesii care nu există încă... care vor folosi tehnologii ce nu au fost încă inventate... pentru a rezolva probleme pe care încă nu le cunoaștem.

*Richard Riley, Fost Secretar de Stat pentru Educație, SUA*

**În 2025, din ce în ce mai multe persoane își vor aborda viața într-un mod creativ** și se vor simți mai puțin constrânse să urmeze căi de împlinire prestabilite. Știm că, în consecință, oamenii se vor muta mai des și își vor schimba mai frecvent locul de muncă și profesia. Totodată, libertatea individuală și flexibilitatea carierei vor crește interesul pentru educare.

**În 2025, oamenii vor avea nevoie de educație mai mult decât în prezent.** Credem că numărul studenților de „vârsta studentiei” va fi mai mic, dar că numărul celor care vor dori să se educe va fi mai mare. Societatea își va îndemna cetățenii să învețe mai mult, să fie mai bine pregătiți, mai adaptați unei lumi în permanentă schimbare. Persoanele vor învăța mai dinamic și mai mobil – dar într-un ritm propriu.

**În 2025, a munci devine plăcerea care te provoacă.** Granițele dintre carieră, dezvoltarea personală și petrecerea timpului liber se vor estompa. Vor deveni astfel mai importante capacitatea de comunicare, flexibilitatea, creativitatea, dar și mobilitatea.

**În 2025, oamenii își vor găsi mai ușor locul în societate, însă vor fi mai tentați să și-l schimbe periodic.** Știm că societatea va fi mai diversă și tolerantă, creând oportunități de împlinire personală și profesională pentru fiecare. Rețelele sociale și de cunoaștere vor juca un rol determinant într-un context social flexibil, în care viața personală și munca se împletesc și se completează.

Mintea nu este precum un vas care trebuie umplut, ci mai degrabă asemenea unui foc care trebuie stârnit.

*Plutarh*

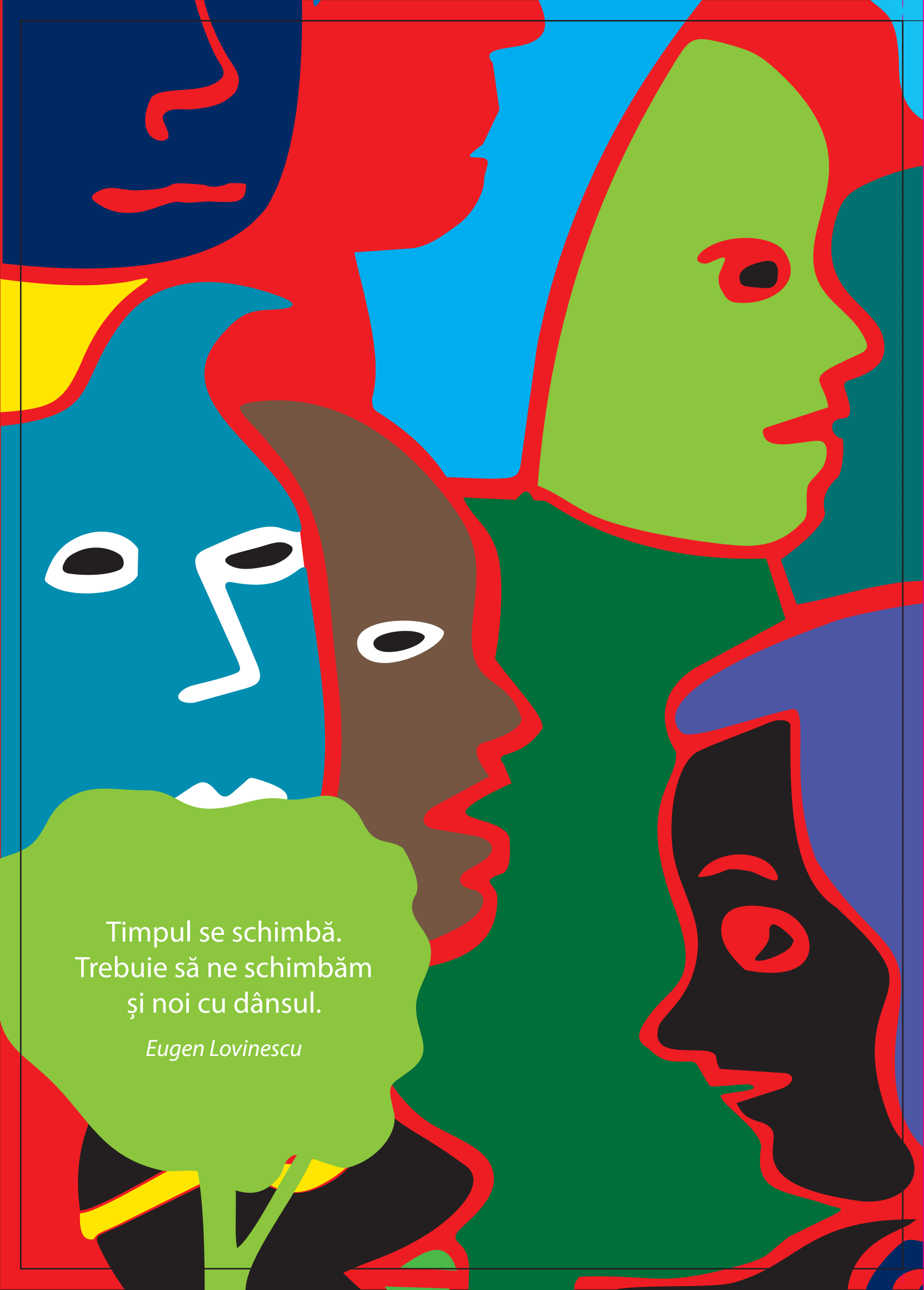


În 2025, **organizațiile vor arăta altfel**. Știm că angajatorii vor aprecia din ce în ce mult abilitatea angajaților de a fi autonomi, creativi și mobili, de a se situa inovator față de problemele cu care se confruntă. Vor deveni mai răspândite practici precum implicarea angajaților în procesele decizionale, responsabilitatea socială a companiilor sau susținerea dezvoltării personale a angajaților.

În 2025, **rolul instituțiilor de învățământ superior va fi extins**. Știm că mobilitatea fizică și virtuală vor fi resimțite ca lucruri firești și, de aceea, vor fi solicitate și în privința educației. Învățământul superior nu va mai putea fi un beneficiar pasiv al investițiilor publice și al societății în și pentru care funcționează. Instituțiile de învățământ vor trebui să își asume un rol de cultivare complexă și diversă, într-o lume în care individul se individualizează tot mai mult, participând totodată, în spațiul real și virtual, la rețele sociale și epistemice.

Educația nu se termină  
cu absolvirea sau cu  
teza de doctorat, ci  
rămâne deschisă.

*Orio Giarini & Mircea Malița,  
Dubla spirală a învățării și muncii*



Timpul se schimbă.  
Trebuie să ne schimbăm  
și noi cu dânsul.

*Eugen Lovinescu*



## II. VIITORUL

Învățământul superior  
așa cum îl putem construi



# Personalizare

Personalizarea învățării este o consecință a nevoii de individualitate a omului modern, care nu mai învață ca să ocupe un rol rânduit de alții, ci ca să-și definească liber și dinamic propriile roluri.

În cazul meu, „viața de student” se desfășoară mai ales sub cerul liber – adică în ceea ce noi numim afectuos „Curtea din spate”, o tarla de la marginea campusului care aparține Comunității de Biologie. În fiecare zi, timp de 4-5 ore, muncesc aici. Mă pregătesc să devin entomolog – adică să studiez furnici. „Curtea” este un ecosistem miniatural pentru studiul coloniilor de insecte pe care Comunitatea le-a creat și pe care noi, studenții, le îngrijim. Mai fac și cursuri de antropologie și de comunicare: pe-aici lumea zice că nu poți să înțelegi furnica – sau colonia – dacă nu pricepi organizarea societăților complexe. De fapt, asta m-a și atras la colegiu. Îmi dau seama că pasiunea pentru furnici ar putea să fie temporară, așa că aș vrea să mă asigur că, dacă mâine vreau să fac altceva, am opțiuni. Cu competențele pe care le obțin anul ăsta mă pot ușor transfera la un program de amenajarea mediului sau de științe politice. Anul viitor voi alege cursuri de genetică, biochimie, ecologie și agricultură – așa că mi se vor deschide și mai multe opțiuni în caz că decid vreodată să mă las de entomologie. Cred că aici se văd bine diferențele între oameni și furnici: ne naștem într-o clasă socială anume și pe un anumit teritoriu, dar cel mai probabil le vom schimba de câteva ori în viață.

**Andrei, student, 2025**

Am venit la facultate convins că viitorul va fi neapărat o combinație de ceva „hi-tech” cu ceva „eco”. Am vrut să fac nanotehnologie, dar am început cu mai multe cursuri introductive, care au ridicat o mulțime de semne de întrebare privind imaginea mea despre viitor. Mi-am extins portofoliul de educație la biologie și etică. Mă simțeam copleșit, așa că am părăsit instruirea formală.

După câțiva ani m-am întâlnit întâmplător cu un investitor care mi-a oferit finanțare pentru o activitate de evaluare a riscurilor nanotehnologiei. Am revenit rapid în învățământ, am beneficiat de niște mobilități în două centre de excelență internaționale – și încă mă lupt cu granițele domeniului. Pe de-o parte, eu și colegii mei monitorizăm noile evoluții științifice, pe de altă parte, încercăm să înțelegem dinamica problemelor etice și a percepției sociale cu privire la nanotehnologie.

**Tudor, student, 2025**

**În 2025 suntem mai puțin „la fel” decât oricând** – iar fiecare dintre noi poate și vrea să fie el însuși, acceptat așa cum este de către cei din jur. Personalizarea sistemului de învățământ superior înseamnă tocmai recunoașterea dreptului de a fi unic, de a alege cum vrei să fi și ce vrei să studiezi pentru a te defini și integra mai bine.

**În 2025, nu este nimic neobișnuit să studiezi mai mulți ani decât estimai inițial**, să iei pauze și să revii ulterior, sau să ai colegi de vârste foarte diferite. Sistemul universitar personalizat ține cont de această realitate, oferind studentului libertatea de care are nevoie pentru a-și construi traseul educațional – atât din punctul de vedere al competențelor pe care vrea să le obțină, cât și din cel al momentului și formei în care vrea să o facă. În facultate, parcursul studentului este doar parțial dirijat de programe școlare, căci el poate alege cele mai multe dintre modulele pe care le va studia în funcție de interesele și proiectele sale.

Pentru mine, este o plăcere să predau „Relații publice” studenților. Este cu totul altceva decât ceea ce fac în restul timpului la serviciu, ca specialist într-o agenție privată de comunicare. Încerc să îi confrunt pe studenți cu probleme concrete, să le dezvolt capacitatea de analiză și abilitățile practice de comunicare. Încerc să scot de la ei soluții creative, să îi fac să vadă dincolo de rețete. Ei, la rândul lor, mă provoacă zi de zi să conceptualizez și să verbalizez lucruri pe care uneori, în practică, le fac fără a le mai analiza. Îmi place să cred că țin un curs interesant, pe care reușesc să îl adaptez fiecărei generații de studenți, fie ei prezenți în spațiul fizic, fie în cel virtual. De fapt, tocmai importanța tehnologiei în interacțiunile dintre noi – lucru care acum li se pare tuturor firesc – mă ajută să le arăt că „Relațiile publice” au căpătat, în lumea de astăzi, o dimensiune cu totul nouă.

**Cristian, lector universitar, 2025**

**Viitorul ni-l putem  
modela așa cum vrem.  
Viața este un lut căruia  
voința îi dă forme.**

*Liviu Rebreanu*



## **Personalizarea în relație cu piața muncii**


**Comaniile sau instituțiile care angajează au, la rândul lor, cerințe individualizate de la viitorii lor angajați.** O bună parte dintre angajatori are nevoie de angajați mobili și creativi, cu competențe generale care să poată reinterpretate informațiile în funcție de contexte care se schimbă perpetuu.

O altă parte a angajatorilor încurajează universitățile să țină cont de cererea concretă de pe piața muncii, să ofere programe de instruire practice, implicându-se în definirea curriculum-ului și adecvarea formelor de învățare. La limită, granița dintre universitate și aceste companii devine aproape insesizabilă.

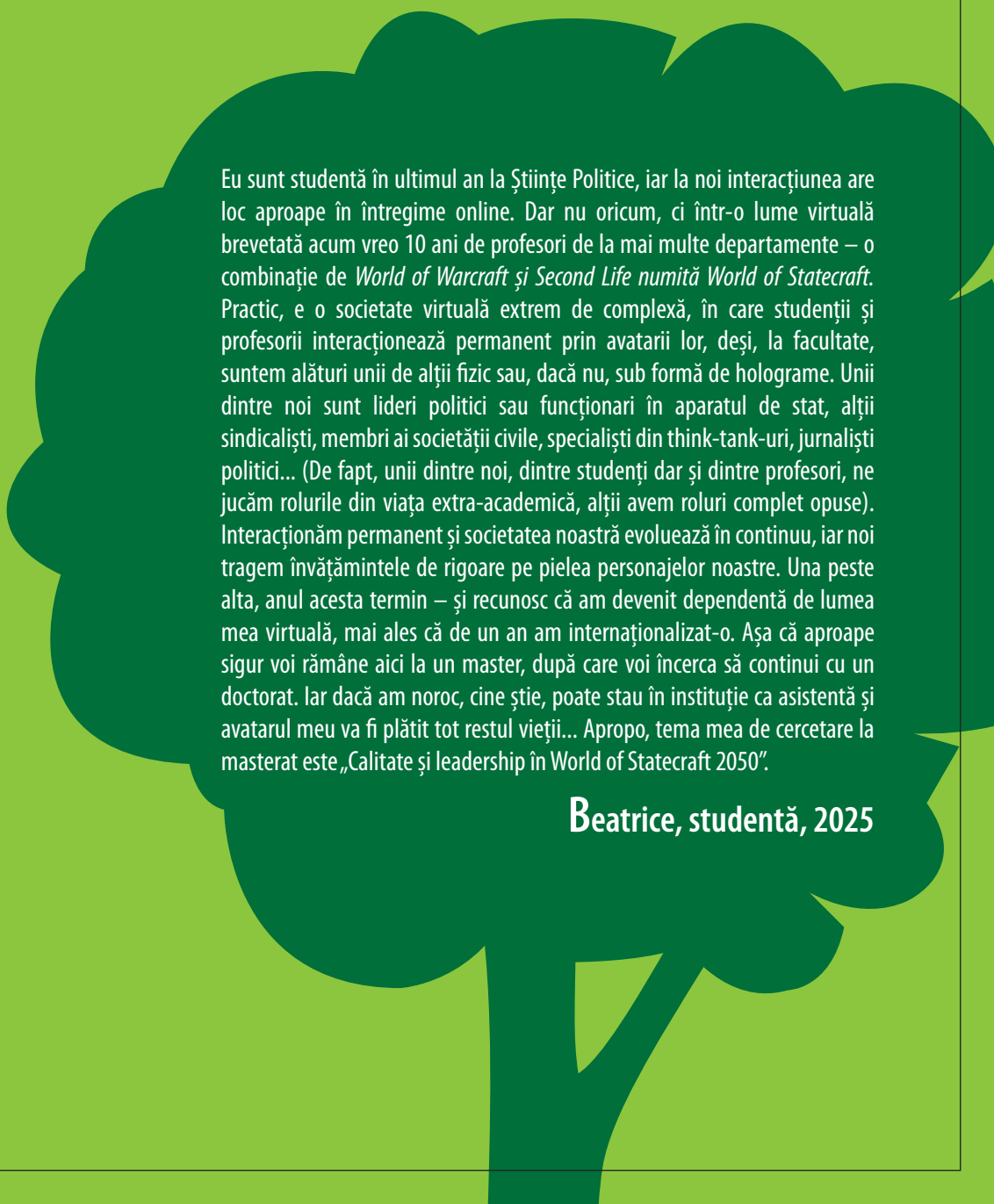
Înțelegerea universului a fost dintotdeauna provocarea vieții mele. Lucrez în fizica cuantică, iar pasul făcut de echipa mea în teoria corzilor a adus omenirea un pic mai aproape de cunoașterea universului. Este un domeniu de nișă, extrem de dinamic și actual, dar puțini sunt studenții care reușesc într-adevăr să vadă cum granițele cunoașterii se mută sub ochii lor. Încerc să îi implic în cercetarea adevărată, să le provoc gândirea prin dialog și abordări informale. Mă bucur foarte mult atunci când găsesc cu adevărat un partener de discuție, o minte liberă de prejudecăți, care are curajul de a vedea realitatea altfel decât este scrisă acum în cărți, de a se întreba „și dacă...?”

**Ioana, cercetător, 2025**





**Ca student, poți alege** între programe cu durate și condiții de participare diferite, cu structuri și filosofii educaționale variate – în funcție de ceea ce îți dorești să devii și să faci în viitor, dar și în funcție de persoanele cu care vrei să lucrezi sau mediile de care vrei să aparții.



Eu sunt studentă în ultimul an la Științe Politice, iar la noi interacțiunea are loc aproape în întregime online. Dar nu oricum, ci într-o lume virtuală brevetată acum vreo 10 ani de profesori de la mai multe departamente – o combinație de *World of Warcraft* și *Second Life* numită *World of Statecraft*. Practic, e o societate virtuală extrem de complexă, în care studenții și profesorii interacționează permanent prin avatarii lor, deși, la facultate, suntem alături unii de alții fizic sau, dacă nu, sub formă de holograme. Unii dintre noi sunt lideri politici sau funcționari în aparatul de stat, alții sindicaliști, membri ai societății civile, specialiști din think-tank-uri, jurnaliști politici... (De fapt, unii dintre noi, dintre studenți dar și dintre profesori, ne jucăm rolurile din viața extra-academică, alții avem roluri complet opuse). Interacționăm permanent și societatea noastră evoluează în continuu, iar noi tragem învățămintele de rigoare pe pielea personajelor noastre. Una peste alta, anul acesta termin – și recunosc că am devenit dependentă de lumea mea virtuală, mai ales că de un an am internaționalizat-o. Așa că aproape sigur voi rămâne aici la un master, după care voi încerca să continui cu un doctorat. Iar dacă am noroc, cine știe, poate stau în instituție ca asistentă și avatarul meu va fi plătit tot restul vieții... Apropo, tema mea de cercetare la masterat este „Calitate și leadership în World of Statecraft 2050”.

**Beatrice, studentă, 2025**



## Diversitate

Diversitatea este răspunsul sistemului universitar la nevoia de personalizare a studenților și angajatorilor. Diversitatea este determinată de nevoi concrete și se manifestă în roluri instituționale asumate pentru a răspunde acestor nevoi.

În 2025, instituțiile de învățământ superior sunt diferite în funcție de cei cărora li se adresează, de ceea ce le propun acestora, cât și de modul în care o fac. Ca și oamenii, fiecare universitate are personalitatea sa.

Institutul de Inovație din Timișoara este un sistem format dintr-o micro-universitate combinată cu un institut de cercetare și un centru de inovare care lucrează direct cu o largă periferie de dezvoltare și implementare. Instituția a regândit structura organizațională tradițională, abandonând facultățile și departamentele disciplinare și asumându-și ca principiu de organizare rezolvarea problemelor multidisciplinare. În programele de studii avansate (IIT nu oferă studii de licență), cercetarea și predarea sunt integrate nu doar una în raport cu cealaltă, ci și cu procesele de facilitare și brokeraj ale transferului tehnologic. Programele multidisciplinare postuniversitare sunt concepute în stagii care permit atât părăsirea programului, cât și revenirea pentru încă o etapă. Parcursul educațional este dinamic și puternic modularizat, organizat tematic în jurul proiectelor de inovare pe termen lung, incluzând chestiuni teoretice și tehnice, dar și probleme de etică, de mediu, de monitorizare a piețelor de profil, de management al inovației și al proprietății intelectuale.

**Institutul de Inovație Timișoara, 2025**

## **Diversitatea înseamnă recunoașterea mai multor tipuri de excelență**

Fiecare universitate și-a definit rolul – ce anume oferă societății și în ce mod. Universitățile diferă, așadar, din punctul de vedere al ofertei de cursuri, al modului de predare, al duratei studiilor sau al conținutului lor. Unele universități au ales să se îngrijească de nevoi locale și regionale, să cultive abilități practice pentru piața muncii și economia din zonă. Altele urmăresc mai ales dezvoltarea gândirii creative și formarea unor profesioniști deschiși și mobili. Sunt institute de învățământ superior care au deja o reputație internațională în cercetare și își selectează atent cursanții. Sunt disponibile și modele alternative: unele instituții și-au propus să-și imagineze direcții noi de dezvoltare și asigură în mod curent consultanță și asistență pentru politicile publice din domeniul tehnno-inovării; altele se angajează, în schimb, în experimente educaționale, aruncând mănua mediului universitar în ansamblu.

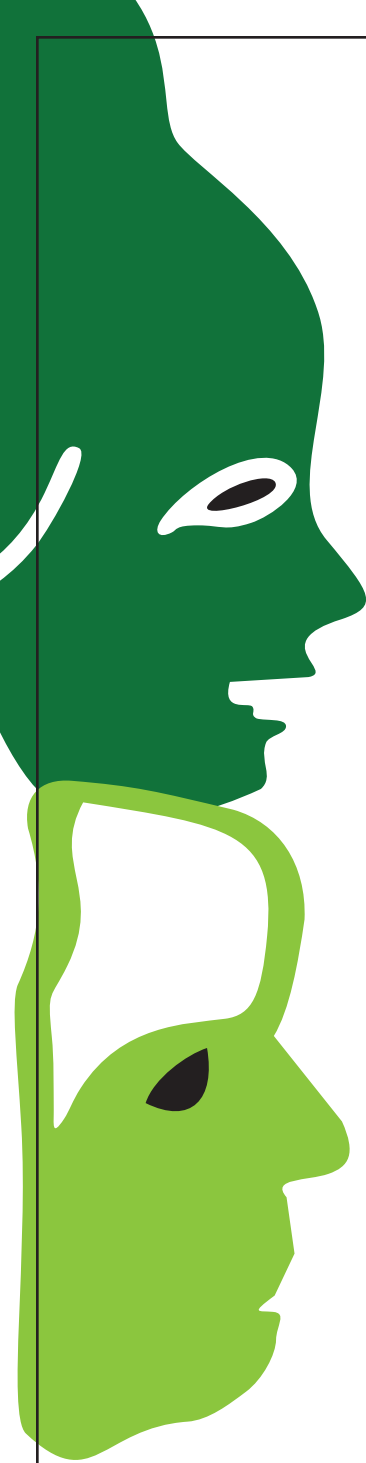
Universitatea Scientia din București a devenit de curând a doua universitate din România în topul Shanghai. Realizarea și mai mare este că Scientia a crescut permanent în ierarhie. Ce a făcut universitatea ca să ajungă acolo? A redus numărul de studenți la jumătate, dar a crescut proporția studenților la doctorate la 40% din total; a redus la fel de drastic numărul profesorilor neperformanți, angajând totodată cadre de cercetare și postdoctorale de performanță din toată Europa; a accelerat recrutarea studenților străini; și-a asumat rolul de centru al fizicii sud-est europene.

### **Universitatea Scientia București, 2025**

Institutul Vinului din Focșani (IVF) este o instituție de educație înființată de numai 7 ani. Istoria

Institutului a pornit atunci când autoritățile vrâncene au realizat că, dintre toți absolvenții de învățământ postsecundar născuți în județ, o mare parte învață în restul țării și nu se mai întorc. Pentru a-i atrage în industria locală, autoritățile au înființat o instituție de învățământ superior vocațională, legată direct de industria vinului. Institutul a lansat, odată cu prima promoție de absolvenți, Festivalul Vinului Vrancean, un eveniment anual care cuprinde o expoziție de talie europeană și de care studenții, alumnii și profesorii se ocupă în întregime. Vizitatorii, mulți dintre ei „abonați” la eveniment, sunt cazați la institutul de ospitalitate de pe lângă IVF. În limbajul locului clădirea principală a Institutului se numește de-acum „Șatou”, iar Focșaniul a devenit „Noul Bordeaux”. Farmecul pastoral al evenimentului nu trebuie însă lăsat să înșele pe nimeni: deja, Institutul Vinului din Focșani a introdus un program de cercetare în domeniul laserului pentru vinuri.

### **Institutul Vinului din Focșani, 2025**



## ***Diversitatea înseamnă colaborare***

***Diversitatea încurajează comunicarea între diferite instituții*** de cercetare sau educație, private sau publice, mici sau mari. Comunicarea și înțelegerea valorilor și preocupărilor comune au dus în 2025 la asocieri și la apariția unor forme de organizare supra-instituționale și chiar transnaționale care pot explora în profunzime o anumită problemă sau arie de interes.

Aceste instituții realizează proiecte de cercetare de mare anvergură, fiecare membru aducându-și aportul de cunoaștere. Totodată, ele sunt centre de pregătire universitară sau post-universitară, formând viitorii specialiști din domeniul lor de cunoaștere. Cursanții pot merge pentru studiu la mai multe instituții partenere, urmând cursuri variate și intrând în contact cu specialiști și abordări diferite.


**Dacă nu gândești la viitor, nu poți să îl ai.**

*John Galsworthy*

Campusul de  
exelență Cluj Napoca

împlinește în curând șapte ani de la înființarea sa prin efortul unui grup de universități transilvănene, de companii private și de ONG-uri din domeniul noilor tehnologii și al științelor vieții. Campusul a luat naștere ca un cluster regional care a beneficiat din plin de oportunitățile create de fondurile structurale. Proiectul instituției a reprezentat, de altfel, una dintre inițiativele majore ale României în perioada 2014-2020. Astăzi, campusul reprezintă o concentrare academic-industrială cu un model organizațional special. Majoritatea actorilor implicați în proiect oferă programe educaționale de durată scurtă, medie sau lungă în schimbul unor credite care pot fi ulterior preschimbate în servicii de cercetare, consultanță, sau asistență tehnică și juridică. Un sistem similar de credite se aplică și studenților masteranzi și doctoranzi și cadrelor post-doctorale implicate în proiectele de cercetare din interiorul Campusului: în schimbul creditelor obținute, aceștia pot obține servicii de educație și alte forme de pregătire profesională, ori chiar servicii sociale.

**Campusul de excelență Cluj-Napoca, 2025**



O universitate care înțelege mai bine nevoile celor care se educă sau cu care colaborează și care se schimbă pentru a le răspunde nu renunță la calitate și la valoare, ci la standardizare și omogenizare. În ultimă instanță, **exelența însăși este cea care se diversifică.**

Clusterul Măgurele nu este, așa cum ar putea sugera numele, doar motorul aglomerării tehnologice cunoscută astăzi ca *Orașul luminii extreme*, ci și pivotul fizicii laserilor și aplicațiilor nucleare din Europa Centrală și de Sud-Est. CM a strâns împreună, într-un cluster de excelență interdisciplinară, mai bine de 40 de universități din întreaga lume, cu sute de profesori și cadre post-doctorale. Cei peste 1.200 de doctoranzi au coordonatori pe toate cele șase continente locuite, dar își fac practica la Măgurele și, deseori, rămân în comunitatea de cercetători afiliată. Situat în mijlocul Orașului Științific, Clusterul Măgurele servește ca depozit informațional pentru societatea academică globală, dar mai ales pentru companiile high-tech din Science City. Nu în ultimul rând, CM reprezintă o concentrare de universități românești, a căror vizibilitate mondială a crescut radical de la inițierea Hub-ului.

### Clusterul Măgurele, 2025

Centrul de studii avansate Dunărea – Delta Dunării – Marea Neagră, cunoscut și ca D<sup>3</sup>MN, reprezintă o colaborare de anvergură mondială care a luat naștere acum un deceniu prin implicarea a șapte universități din statele riverane care au avut inițiativa, pe atunci de pionierat, de a utiliza fondurile structurale pentru dezvoltarea unei infrastructuri de cercetare de interes continental. Astăzi, nu mai puțin de 16 universități sunt parteneri în cadrul Institutului, iar modelul de cercetare și dezvoltare a fost adoptat și în alte ecosisteme similare de pe glob. Programul „Omul și Dunărea” a debutat cu studiul Deltei, având la bază sistemul de senzori Eco-Log, dar s-a extins ulterior la fenomenele naturale și la cele provocate de om din amonte, pe baza unui model deschis de interconectare de senzori. Până azi, toate universitățile implicate din țările dunărene au dezvoltat subprograme locale, așa încât pe 31 decembrie 2024 numărul senzorilor activi atinsese cifra de 82.647.533, dintre care aproximativ 87% vizează activități umane. Programul „Omul și Dunărea” este actualmente cea mai mare platformă de studiu asupra interacțiunii dintre om și mediu din Europa, gazdă a unei uriașe baze de date privind ecosistemele naturale și un model de organizare fluidă a cunoașterii, cu ramificații în zone tehnologice dintre cele mai diverse, de la construcția de nave la cea de case organice. Nimic dintre toate acestea nu ar fi fost posibil dacă Centrul nu ar fi integrat o infrastructură impresionantă de centre distribuite.

### Centrul de studii avansate Dunărea – Delta Dunării – Marea Neagră (D<sup>3</sup>MN), 2025

# Transparență

Transparența este o valoare practică. În absența ei nu se poate vorbi despre diversitate sau personalizare – dar nici despre echitate, șanse egale, onestitate sau dreptul de a alege. Transparența este o valoare tangibilă: o resimți direct atunci când, de pildă, reușești să găsești rapid un răspuns satisfăcător pentru o întrebare de rutină, una administrativă, sau chiar una teoretică.

Mă numesc Andreea. Am primit nota finală de la liceu acum două săptămâni și am decis deja unde să dau examenul de admitere. Am apelat la sistemul ODDI (*Opțiuni Deschise, Decizii Informate*) accesibil de pe website-ul Ministerului Educației. În esență, e vorba de o uriașă bază de date care-ți pune la dispoziție, în patru limbi, un sistem de „ierarhizare personală” a furnizorilor și programelor de educație. Sunt zeci de criterii și indicatori care pot fi structurați în nenumărate feluri, dar în practică lucrurile merg ca unse: în domeniul care mă interesează (sociologia), mi-am dorit cel mai mult o instituție într-un centru urban mare (fiindcă-mi place viața cosmopolită), dar aproape de comunități rurale tradiționale maghiare (fiindcă vreau să fac etnografie).

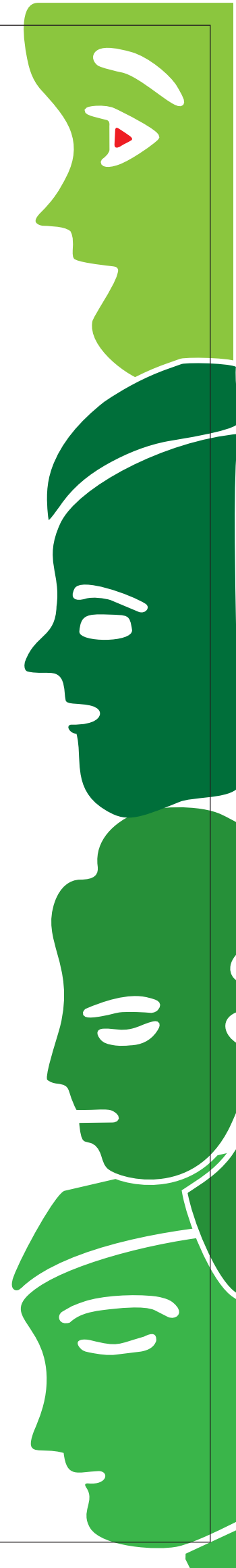
Criteriile imediat următoare ca greutate au avut în vedere condițiile de admitere, susținerea financiară de măcar 50% pentru primul an și oferta de cursuri de limbă maghiară de la începători la avansați. Criteriile terțe, cu pondere mai scăzută, au privit calitatea campusului (un indicator compus, agregat tot în funcție de interesele mele) și ponderea practicii în numărul de credite (în ce mă privește, cât mai mare). În fine, am pus la coadă rata de angajare în primele 6 luni după absolvire și venitul mediu al absolvenților pe primii cinci ani. Două instituții s-au detașat de rest, așa că încerc la amândouă. Urează-mi succes!

**Andreea, viitoare studentă, 2025**

### ***Transparența înseamnă acces la informație***

În 2025, sistemul universitar este transparent: fiecare dintre noi – student, angajator, finanțator, cercetător sau oricine altcineva – are acces rapid la informație și, mai mult decât atât, are la îndemână instrumentele și tehnologia cu care o poate procesa. Pentru că mai multă informație nu înseamnă neapărat transparență, dar mai multă informație utilă și ordonată – cu siguranță că da.

***Transparența înseamnă că navigăm cu ușurință prin informația strânsă în baze de date complexe***, unde aceasta poate fi sortată după zeci de criterii diferite. Totul este gândit să te ajute să găsești ceea ce cauți, să pui întrebări și să afli răspunsuri, să intri rapid în relație cu alte persoane sau instituții. Este un spațiu virtual de întâlnire între interese și oportunități, între profesori și studenți, între angajatori și viitori absolvenți, între idei și aplicațiile lor practice.





### **Transparența înseamnă mult mai mult...**

**Transparența înseamnă comunicare.** Oamenii și instituțiile care au valori și idealuri comune sunt mai aproape de a se găsi unii pe ceilalți. Studenții își găsesc mai bine facultățile – și facultățile pe studenții lor. Angajatorii își găsesc mai ușor angajații doriți, iar aceștia din urmă își aleg locuri de muncă mai potrivite. Cei dispuși să investească în învățământ o fac cu credința că investiția lor ajunge la instituțiile care o merită, iar acestea din urmă află cui să ceară resursele necesare. Un mediu transparent îi ajută pe toți să vină mai aproape unii de alții, să se „vadă” mai ușor și să poată colabora cu încredere.

**Transparența obligă la sinceritate instituțională.** Afli despre ceilalți și „te comunică” celoralți în același timp. Transparența construiește totodată reputație. Nu poți spune despre tine lucruri care nu sunt adevărate – adevărul va fi rostit imediat de cei care îl cunosc.

**Transparența a adus cu sine, în același timp, responsabilitate.** A responsabilizat instituțiile legând promisiunile lor de rezultate vizibile. A responsabilizat și individul, care azi ia rareori decizii fără a se informa înainte – pur și simplu pentru că acum informația este mai la îndemână.

Viitorul aparține  
celor care cred în  
frumusețea viselor lor.

*Eleanor Roosevelt*



Nu în ultimul rând, **transparența a adus cu sine timp pentru fiecare dintre noi** (persoană sau instituție). Timp irosit până acum în căutarea informațiilor de care aveam nevoie. Timp câștigat, care poate fi folosit în numeroase alte feluri.

**Pentru student, transparența este călătoria imaginară în viitorurile posibile; pentru angajator, ea este relevanța drumului ales.**

Mi-am început cariera în urmă cu peste 20 de ani – și am fost întotdeauna pasionat de relația cu studenții mei. Am predat și predau în țară și în câteva universități din afară, ceea ce m-a ajutat să văd și să înțeleg diversitatea culturală în toată complexitatea ei. Studentului din ziua de astăzi mi se pare important să îi ofer un spațiu de desfășurare cognitivă și modele de urmat. Nu trebuie să copieze, trebuie să înțeleagă. Nu trebuie să fie dirijat, ci inspirat. Dacă îi înțelegi proiectele personale, îl poți îndruma și călăuzi, îl poți ajuta să se integreze în rețele epistemice – și poți face acest lucru atât atunci când ești față în față cu el, cât și (atât de ușor astăzi!) prin sistemele de network learning și tutoriat disponibile. Practic, poți fi tot timpul alături de studenții tăi și poți chiar să le modelezi viitorul.

**Daniel, Lector Universitar, 2025**

# Semințele de viitor sunt îndrăzneala prezentului


Viitorul este deschis. El reprezintă o proiecție, o posibilitate sau un milion de posibilități deopotrivă. Avem însă nevoie de proiecții și de viziune pentru a putea clădi o punte între ceea ce suntem și ceea ce vrem să fim. Viitorul există pentru că noi existăm. Viitorul devine altceva decât prezentul pentru că noi visăm și avem curajul de a urma aceste vise.

Avem curajul de a ne schimba viitorul? Avem curajul de a ne schimba pe noi înșine? Un viitor diferit presupune din partea noastră o deschidere către el și către schimbare.

Vrem să credem că da, pentru că responsabilitatea viitorului nu le aparține celor care vor decide atunci, ci nouă, celor care decidem și acționăm în prezent. Schimbarea trebuie înfăptuită chiar de acum, pentru ca viziunea pe care o propunem să poată deveni reală.

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.





Viitorul este suma pașilor pe care-i faceți,  
inclusiv a celor mici, ignorați sau luați în râs.

*Henri Coandă*

Investe[te în oameni!

Proiect cofinan[at din Fondul Social European prin Programul Opera]ional Sectorial  
Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

Calitate [i Leadership pentru Înv`]mântul Superior Românesc

Unitatea Executiv` pentru Finan]area Înv`]mântului Superior, a Cercet`rii, Dezvolt`rii [i  
Inov`rii

20 iunie 2011

Con]inutul acestui material nu reprezint` în mod obligatoriu pozi]ia oficial` a Uniunii  
Europene sau a Guvernului României