ŞCOALA NAȚIONALĂ DE STUDII POLITICE ŞI ADMINISTRATIVE

PLANUL STRATEGIC AL SNSPA

2008 – 2012

Bucureşti

2008

INTRODUCERE

Şcoala Naţională de Studii Politice şi Administrative este o instituţie publică de învăţământ superior şi cercetare (universitate A), cu personalitate juridică.

Şcoala Naţională de Studii Politice şi Administrative (denumită în continuare SNSPA) a fost înfiinţată ca instituţie de învăţământ postuniversitar, cu personalitate juridică, în temeiul Hotărârii Guvernului României nr. 183 din 1991, încorporând în structura sa fosta Facultate de Studii Politice din cadrul Universităţii Bucureşti. Prin H.G. nr. 542 din 1995, SNSPA a obţinut dreptul de a organiza şi pregătire de nivel universitar în domeniul ştiinţelor politice şi al administraţiei publice, iar ulterior al comunicării şi relaţiilor publice. Prin această hotărâre, SNSPA este definită ca instituţie publică de învăţământ superior, cu personalitate juridică, aflată în subordinea Ministerului Educaţiei şi Cercetării. Prin HG nr. 442/1998 pentru modificarea şi completarea HG nr. 294/1997 cu privire la funcţionarea instituţiilor de învăţământ superior, în conformitate cu prevederile Legii 88/1993 privind acreditarea instituţiilor de învăţământ superior, SNSPA a fost acreditată.

MISIUNEA

Viziunea instituţională a Şcolii Naţionale de Studii Politice şi Administrative constă în promovarea şi punerea în practică a unei legături unice între procesul academic şi transformarea reală din România. Astfel, SNSPA urmăreşte constant ţelul formării de profesionişti capabili să contribuie, prin cunoştinţele lor, la elaborarea şi gestionarea politicilor publice în cadrul instituţiilor statului, la dezvoltarea relaţiilor internaţionale ale ţării, la organizarea şi conducerea afacerilor în cadrul companiilor private, la optimizarea procesului de comunicare şi de construire a imaginii de ţară sau de firmă.

În concordanţă cu misiunea sumată, SNSPA produce, promovează şi transmite cunoştinţe prin activităţile didactice, de cercetare, dezbatere, documentare şi publicare dezvoltând astfel competenţe profesionale în domeniul ştiinţelor politice, administrative, sociale, economice şi ale comunicării contribuind la transformările şi dezvoltările naţionale şi internaţionale din domeniile de referinţă, în spiritul valorilor şi principiilor democratice, al deschiderii spre cooperarea europeană şi internaţională.

Misiunea asumată va fi îndeplinită, în toate aspectele, prin intermediul unor acțiuni fundamentate pe anumite valori şi principii general acceptate la nivelul instituției şi a căror respectare devine astfel parte integrantă a misiunii:

VALORI ŞI PRINCIPII

SNSPA funcționează pe baza autonomiei universitare, înțeleasă ca modalitate specifică de autoconducere şi de exercitare a libertăților academice în cadrul stabilit de Constituția României, Legea învățământului sau alte reglementări cu caracter legal, precum şi de propriile reglementări care țin cont de principiile specifice Declarației de la Bologna privind constituirea "spațiului european al învățământului superior". Şcoala Națională de Studii Politice şi Administrative împărtăşeşte principiile stipulate în **Magna Charta of European University** (Bologna, 1988) şi în **Declarația de la Bologna** (1999).

Caracterul public al instituției implică asumarea unor obligații şi responsabilități concordante cu valorile şi criteriile de eficiență specifice funcționării în sectorul public: oferirea unor oportunități egale de învățare tuturor studenților, prin raportare doar la motivațiile şi abilitățile lor şi nu la considerente ce țin de bunăstarea materială; sensibilitate crescută față de condițiile sociale şi economice româneşti şi europene şi față de interesele studenților/ absolvenților de a dobândi acele competențe care să-i facă apți să urmeze cariere competitive şi să-şi îmbunătățească statusul social şi economic; promovarea şi dezvoltarea valorilor ce se referă la calitate, încredere, responsabilitate şi răspundere față de cetățeni şi față de beneficiarii imediați - studenții.

Respingerea intoleranței, deschiderea spre dialog şi aderarea la valorile democrației şi ale statului de drept reprezintă principii ce fundamentează întreaga viața academică a comunității.

SNSPA respectă demnitatea fiecăruia dintre membrii săi şi promovează integritatea academică. Astfel, toți membrii săi se angajează să contribuie la dezvoltarea democratică şi la prosperitatea societății. Valorile şi principiile pe care le promovăm în mod deosebit şi a căror realizare efectivă încercăm să o asigurăm sunt: libertatea academică, autonomia personală, dreptatea şi echitatea, meritul, profesionalismul, onestitatea şi corectitudinea intelectuală, transparența, respectul şi toleranța, responsabilitatea, bunăvoința şi grija.

1. Libertatea academică

SNSPA este un spaţiu liber de ingerinţe, presiuni şi constrângeri politice, religioase şi de putere economică, exceptând constrângerile de natură ştiinţifică, legală şi etică. Ca urmare a existenţei unor valori culturale general împărtăşite, libertatea academică nu se manifestă la modul absolut, ea putând fi îngrădită de acestea. Abordarea potrivită a unor astfel de situaţii este deliberarea raţională şi democratică.

Libertatea de gândire, cercetare şi exprimare reprezintă un principiu fundamental al vieţii universitare. Respectarea acestui principiu implică independenţa intelectuală şi morală a membrilor comunităţii academice fapt care, în practică, îmbracă mai multe aspecte:

- Credinţele religioase sunt, în spaţiul universitar laic, o problemă privată a membrilor comunităţii academice. Ele nu pot să fie impuse altora, prin abuz de putere şi autoritate.
- Cercetarea şi instruirea sunt libere de constrângeri sau condiţionări politice. În activitatea de cercetare, dezbatere şi predare, politica poate reprezenta doar un obiect de analiză şi reflecţie, nu şi o formă de acţiune sau propagandă. Ca urmare,
- spaţiul academic este inviolabil. El nu poate fi utilizat pentru activităţi sau confruntări ale partidelor politice sau ale altor grupări sau organizaţii care promovează interese, ideologii şi acţiuni politice.
- Membrii comunităţii academice au libertate în selectarea şi discutarea subiectelor relevante, în examinarea critică a valorilor, normelor, instituţiilor şi practicilor sociale în spiritul onestităţii intelectuale şi al responsabilităţii pentru producerea şi răspândirea cunoaşterii.

2. Autonomia personală

SNSPA asigură exercitarea consimţământului informat în privinţa programelor, concursurilor şi oportunităţilor de studiu şi cercetare şi oferă oportunităţi pentru fiecare membru al SNSPA să poată lua şi aplica decizii în privinţa propriei cariere academice şi profesionale.

3. Dreptatea şi echitatea

SNSPA adoptă măsuri ferme pentru nediscriminare şi egalitate de şanse în acces la studii, angajare şi la programe, pentru eliminarea conflictelor de interese, pentru prevenirea şi combaterea oricărei forme de corupţie, favoritism şi nepotism.

4. Meritul

Măsura meritului o dă dedicarea față de profesie şi de studiu, față de instituție şi membrii comunității academice, creativitatea şi talentul, eficiența şi performanța.

În cazul studenților, de exemplu, meritul se stabileşte în contextul unor criterii de evaluare a performanțelor la cursuri, seminare şi laboratoare, la concursuri profesionale, la licențe şi disertații, în implicarea în viața asociativă, acțiuni civice, etc.

În cazul cadrelor didactice şi cercetătorilor, meritul se stabileşte de obicei după: calitatea cursurilor, seminarelor, a activității de îndrumare a studenților, publicațiilor ştiințifice, câştigării de granturi de dezvoltare şi cercetare individuală şi instituțională, evaluarea făcută de către studenți, implicarea în dezvoltarea facultății, programului de studiu, al domeniului propriu, în rezolvarea problemelor studenților, în atitudinea față de progresul personal, în prestigiul adus instituției şi specialității în care lucrează, în implicarea în creşterea cunoaşterii şi democratizării în societate, etc.

5. Profesionalismul

Cadrele didactice, cercetătorii şi doctoranzii au obligația profesională să cunoască cercetarea şi evoluția domeniului propriu. Profesorii şi doctoranzii au obligația să facă cercetare şi să publice rezultatele acesteia, la fel ca şi cercetătorii.

6. Onestitatea şi corectitudinea intelectuală

Este interzisă orice formă de fraudă intelectuală: plagiatul total sau parțial, copiatul în cadrul exemenelor sau concursurilor, „fabricarea" rezultatelor cercetărilor, substituirea lucrărilor sau a identității persoanelor examinate, preluarea lucrărilor de la colegi sau profesori, ca şi tentativele de corupere spre fraudă.

7. Transparența

SNSPA respectă principiul transparenței tuturor categoriilor de informații care interesează membrii comunității universitare, potențialii candidați, absolvenții, instituțiile cu care colaborează şi publicul larg, asigurând o informare consistentă şi corectă. SNSPA interzice ascunderea, falsificarea sau denaturarea informațiilor la care au dreptul membrii săi şi publicul larg.

8. Responsabilitatea profesională şi socială

Programele şi activităţile universitare vor fi orientate către nevoile societăţii. Atunci când membrii săi reprezintă public SNSPA, trebuie să respecte standardele etice şi profesionale.

9. Respectul şi toleranţa

SNSPA aderă la valoarea toleranţei faţă de diferenţele între oameni, între opinii, credinţe şi preferinţe intelectuale. Nu permitem manifestări misogine, rasiste, şovine, xenofobe, homofobe şi hărţuirea sexuală.

10. Bunăvoinţa şi grija

SNSPA încurajează aprecierea, mândria şi recunoştinţa faţă de cei merituoşi, empatia, compasiunea, sprijinul faţă de cei aflaţi în nevoie, amabilitatea, politeţea, altruismul, înţelegerea, solidaritatea, solicitudinea, promptitudinea şi optimismul faţă de toţi membrii comunităţii academice.

I. STRATEGIA DE ASIGURARE ŞI EVALUARE A CALITĂȚII

SNSPA vizează atingerea celor mai înalte standarde în desfăşurarea atât a procesului educațional cât şi a activității de cercetare, dar şi implicarea în proiecte naționale şi internaționale privind calitatea academică.

Planul strategic de asigurare şi evaluare a calității în SNSPA (dezvoltat şi implementat de *Comisia pentru Evaluarea şi Asigurarea Calității* – denumită în continuare CEAC) se bazează pe o viziune integrată, în sensul că demersul de creştere a calității procesului educațional nu este conceput în sine, ci în strânsă legătură cu consolidarea activității de cercetare, a relațiilor internaționale şi cu dezvoltarea potențialului personalului academic.

Obiectivul general al planului strategic îl constituie îmbunătățirea indicatorilor de calitate ai SNSPA în vederea creşterii finanțării de la Ministerul Educației şi Cercetării pe baza respectivilor indicatori.

Asigurarea calității presupune, în primul rând, măsurarea nivelurilor actuale de performanță şi acțiunea asupra unor factori cheie pentru îmbunătățirea ulterioară a rezultatelor. În acest scop, în perioada următoare se va pune accent pe:

• Programele de studiu: conținut, organizare, strategii de predare, resurse de învățare;
• Evaluarea şi certificarea rezultatelor învățării;
• Evaluarea periodică a cadrelor didactice;
• Evaluarea cercetării;
• Relația cu societatea;
• Relațiile inter-universitare.

O măsură concretă care va înlesni îndeplinirea obiectivelor strategice legate de programele de studiu, de cele de cercetare şi de activitatea cadrelor didactice este crearea unei baze de date care va stoca datele privind îndeplinirea criteriilor de calitate. Sistemul de monitorizare va culege date în concordanță cu indicatorii de calitate pe baza cărora se acordă finanțarea de 30%.

Înregistrarea datelor referitoare la criteriile de calitate va fi o activitate continuă, în funcție de noile rezultate obținute de către fiecare actor implicat, şi se va face:

- de către fiecare cadru didactic (pentru activitatea de predare/ cercetare);
- de către responsabilii de program (pentru programele de studiu şi programele de cercetare).

Datele vor fi analizate şi prezentate Biroului Senatului şi Senatului de cel puțin 2 ori pe an (ianuarie şi septembrie). Pentru a asigura implementarea politicilor privind asigurarea

calităţii, rezultatele evaluărilor periodice vor fi corelate cu politicile privind personalul academic (promovare, salarizare, recompense, distincţii, menţinere pe post etc.).

I. 1. Cadrele didactice

Atingerea standardelor de excelenţă presupune:

• Proiectarea fişei disciplinei şi programelor de curs conform standardelor implementate la nivelul SNSPA;

• Punerea la dispoziţia studenţilor, la bibliotecă sau în baze electronice, a tuturor materialelor bibliografice şi a celor ajutătoare pentru curs, seminar, laborator;

• Acceptarea şi încurajarea asistenţei colegiale şi evaluării periodice de către o comisie de colegi, la cursuri, seminarii şi laboratoare;

• Evaluarea calitativă de către studenţi;

• Aplicaţii pentru granturi de cercetare, apartenenţa la echipe de cercetare;

• Atragerea studenţilor în programele de cercetare;

• Publicarea materialelor pentru cursuri, studii de specialitate (în special în publicaţii peer-review (cu referenţi externi şi necunoscuţi), volume de specialitate, volume de cercetare, reviste de specialitate;

• Iniţierea de programe noi de studii;

• Contribuţii la dezvoltarea instituţională a SNSPA;

• Contribuţii la diseminarea cunoaşterii de specialitate prin: conferinţe, comunicări ştiinţifice, publicaţii;

• Implicarea publică în domeniile noastre de expertiză, în presa scrisă, dezbateri în audio-vizual.

Cadrele didactice vor fi îndrumate în pregătirea fişei disciplinei, a conţinutului cursurilor şi seminariilor precum şi în elaborarea strategiilor de predare de către *Departamentul de Pregătire a Personalului Didactic*.

I. 2. Evaluarea cadrelor didactice

Toţi profesorii intră în sistemul de evaluare, indiferent dacă sunt titulari sau asociaţi, iar rezultatele evaluărilor făcute de către studenţi cadrelor didactice este secretă. În perioada imediat următoare, se va elabora o strategie comună a facultăţilor şi departamentelor de evaluare a cadrelor didactice de către studenţi. De asemenea, se are în vedere elaborarea şi aplicarea unei grile de evaluare a performanţelor academice pentru posturile de conferenţiar şi profesor care să vină în completarea prevederilor legale deja existente.

Dosarul personal anual de evaluare a profesorilor conține:

a) Fişa de evaluare – traseul profesional anual în funcție de gradul didactic;

b) Fişa de auto-evaluare (la latitudinea Consiliilor Facultăților/Departamentului);

c) CV-ul în format CNCSIS, la care se ataşează lista completă a publicațiilor;

d) Rezultatele evaluării făcute de către studenți.

Pe lângă aceste măsuri, SNSPA urmăreşte şi optimizarea raportului dintre numărul de studenți şi numărul cadrelor didactice la nivelul normelor europene.

I. 3. Programele de studiu

Responsabilitatea asigurării calității programelor de studiu (conținut academic, organizarea procesului educațional, strategii de predare, resurse de învățare) revine birourilor de catedră şi se urmăreşte creşterea competitivității ofertei academice.

Atingerea standardelor de excelență presupune:

- Programele de studiu sunt structurate pe bază de credite transferabile, conform standardelor legale în vigoare (respectiv, programe ce se finalizează cu diplomă de licență 180 credite, programe de master 60 – 120 de credite); valorile în credite ale unui semestru vor fi poziționate în jurul a 30 de unități;
- Numărul de credite acordat cursurilor este documentat prin evaluarea bibliografiei, materiei de curs şi a lucrului independent (cca. 25 ore pe unitate de credit);
- Conținuturile programelor sunt clar formulate şi disponibile public, inclusiv pe Internet;
- Conținutul programelor se referă la: obiective (cunoştințe, competențe generale şi specifice, valori, atitudini), nivele minimale pe care trebuie să le atingă absolvenții, activități didactice (cursuri, seminarii, laboratoare, activități practice) prin care se realizează obiectivele;
- Obiectivele programelor sunt corelate cu cadrul național de calificări în specializările SNSPA;
- Programele conțin planuri de învățământ clar formulate, cursuri obligatorii, opționale şi facultative şi numărul de credite aferente fiecăruia. Acestea se elaborează potrivit standardelor agreate de către comisiile de specialitate ale ARACIS;
- Planurile de învățământ sunt progresive, în sensul că prezintă un set coerent de cursuri ce permit studenților să asimileze mai întâi cunoştințele de bază în specializarea respectivă (cultura generală a domeniului), apoi să urmeze cursuri cu grade de specializare mai mare;

- Există o corespondență directă între obiectivele şi calificările programelor, pe de o parte şi fiecare curs din planul de învățământ, pe de altă parte; cursurile ce contribuie la formarea competențelor de bază ale specializării vor fi obligatorii;
- Programele sunt bine articulate pe unități (module) ce conduc la inițierea studentului în practica profesională, dezvoltând perspective generale, cunoştințe specifice, precum şi simț critic în raport cu domeniul de cunoaştere;
- Obiectivele programelor se realizează şi prin stagii practice şi internship (cel puțin două săptămâni anual, respectiv 80 de ore şi 3 credite) în primii doi ani. Obiectivele practicii sunt detaliate şi integrate în relație cu competențele specifice ale programului;
- Sunt încurajate programe care folosesc o limbă de circulație internațională ca limbă de predare permițând astfel creşterea mobilității studenților şi profesorilor sau programe care combină cursuri în limba română cu cele predate într-o limbă de circulație internațională.

I. 4. Programele analitice

Fiecărui curs (activitate educațională) îi corespunde o programă analitică în care se detaliază obiectivele cursului (în termeni de cunoştințe, competențe, atitudini), tematica de curs, bibliografia, elemente obligatorii de scriere academică şi de etică academică, modalitatea de examinare şi cerințele minimale pentru promovarea cursului. De asemenea, se are în vedere implementarea unor practici de asistare a cadrelor didactice în elaborarea materialelor de curs conform standardelor specifice formei de învățământ în care este cuprins cursul respectiv; de exemplu, transpunerea cursurilor într-un format adecvat predării la distanță.

Programele analitice sunt publice şi trebuie să fie disponibile pe Internet.

Fiecărui curs îi corespunde o fişă a disciplinei, pentru uzul catedrei, care detaliază:

- activitățile educaționale (curs, seminar, laborator, lucrări practice, studiu individual);
- numărul de ore alocat fiecăreia corelat cu numărul total de credite;
- obiectivele cursului, corelate cu cele ale programului şi respectând caracterul progresiv al programului;
- modalitățile de evaluare şi cerințele minimale de promovare şi cele de acordare a notei maxime.

I. 5. Evaluarea studenților

SNSPA urmăreşte implicarea activă a comunității studenţeşti în managementul academic, cu asumarea rolului de actor în luarea deciziilor.

Un proces eficient de evaluare a studenților presupune:

- Procesul de evaluare a studenților urmăreşte însuşirea cunoştințelor, a competențelor şi deprinderilor, precum şi a atitudinilor stipulate ca obiective ale cursului.
- Cerințele pentru obținerea notei minime de promovare, precum şi pentru obținerea notei maxime sunt publice şi accesibile tuturor studenților (inclusiv prin publicarea pe Internet). De asemenea, cerințele privind admiterea la examen sunt publice şi riguros respectate.
- Condiția pentru admiterea la examen a studenților de la forma de învățământ de zi este prezența minimă obligatorie la cursuri, seminarii, activități practice, de cercetare şi laboratoare de 50%. În acest sens, titularii de curs şi seminar întocmesc evidențe oficiale privind participarea fizică a studenților la seminarii.
- Evaluarea se realizează cumulativ pe baza testării finale (sumative), dar şi prin testare periodică (formativă), evaluarea lucrărilor de seminar, a participării la cursuri şi seminarii, a realizării unor lucrări de seminar. Ponderea fiecărei componente în nota finală este explicită şi publică.
- Birourile de catedră stabilesc instanțele şi procedurile de contestare formală de către student a notei obținute. Contestațiile sunt judecate de alți examinatori decât profesorul titular.

Standarde de excelență:

Birourile de catedră stabilesc o meta-evaluare internă a standardelor şi cerințelor de evaluare specifice fiecărui curs, a corectitudinii procesului de evaluare. În acest sens:

- Există o evaluare cu examinatori externi invitați pentru un număr de cel puțin 50% din cursuri, prin selecție aleatorie.
- Evaluatorii externi prezintă un raport, la nivelul întregului program, privind adecvarea standardelor, tratamentul echitabil al studenților, comparația cu alte instituții de învățământ şi bunele practici identificate.

II. STRATEGIA PRIVIND PROCESUL DE ÎNVĂȚĂMÂNT ŞI EDUCAȚIA CONTINUĂ

Strategia educațională a SNSPA integrează, pe lângă componentele de asigurare a calității menționate anterior şi aspectele ce țin de interacțiunea cu mediul social care vor fi prezentate la punctul IV, o preocupare pentru eficiența actului educațional precum şi pentru lărgirea bazei beneficiarilor ofertei educaționale a SNSPA.

EFICIENȚA ACTULUI EDUCAȚIONAL

II. 1. Strategii de predare

- Profesorul publică programa analitică, incluzând obiectivele cursului, tematica de curs, cerințe de scriere şi etică academică, bibliografia, modalitățile de evaluare şi cerințele pentru obținerea notei minime, respectiv a notei maxime;
- Strategia de predare are în vedere şi nevoile studenților cu dizabilități;
- Profesorul foloseşte resursele noilor tehnologii pentru dialogul cu studenții şi comunicarea conținutului cursului (ex. e-mail, pagina personală de web pentru tematică, bibliografie, resurse şi dialog cu studenții);
- Există dezbateri la nivelul catedrei cu privire la metodologia predării şi compatibilizarea abordărilor profesorilor;
- Profesorii mențin legătura cu studenții prin e-mail (adresa de e-mail a asistentului este făcută publică la începutul cursului/seminarului) şi cel puțin 2 ore de consultații săptămânal;
- Profesorul foloseşte materiale auxiliare (flipchart, videoproiector) în prezentarea conținuturilor educaționale;
- Profesorul inovează, dezvoltă şi foloseşte metode noi de predare (ex. predare colaborativă, team-teaching, e-learning – predare prin intermediul Internetului, web based learning, blended learning – predare bazată pe e-learning şi cursuri față în față).

II. 2. Resurse de învățare

- O componentă esențială a modernității învățământului, cu deosebire a celui masteral şi doctoral, este dotarea sălilor cu toată aparatura necesară şi o anumită alocare a acestora pe masterate şi specializări. S-au făcut unele progrese în amenajarea de laboratoare, dar care pot fi considerate doar începutul unei modernizări cuprinzătoare a întregului proces didactic.

- Pentru fiecare curs există suport de curs (manual, culegere de texte pentru seminar) accesibil şi prin intermediul Internetului (a bibliotecii virtuale);
- Suporturile de curs sunt revizuite de către evaluatori externi (peer reviewed) şi, în baza referatelor acestora, sunt aprobate de către catedră;
- Suporturile de curs sunt revizuite şi actualizate anual de către autorii acestora;
- Este încurajată adoptarea de către titularii de disciplină a celor mai bune suporturi de curs (si materiale complementare) din domeniu elaborate în SNSPA, în țară sau în lume;
- Studenții au acces la biblioteci virtuale (periodice, baze de date), pe lângă biblioteca clasică.

II. 3. Servicii oferite studenților

În calitatea lor de beneficiari ai activității didactice şi de cercetare, ei trebuie antrenați mai mult în monitorizarea şi evaluarea acestor activități.

- Membrii catedrei alocă un număr de ore (cel puțin 2 ore săptămânal) consilierii academice şi profesionale individuale a studenților. Consilierea se va face diferențiat pentru studenții de la învățământul universitar, respectiv master şi doctorat, numărul de ore fiind semnificativ mai mare în cazul celor din urmă.
- Nevoile diferențiale ale studenților trebuie luate în calcul în oferirea de consiliere: studenți cu background educațional diferit, studenți cu nevoi speciale, studenți străini, alte grupuri.

II. 4. Evaluarea eficienței actului educațional

La nivel de curs:

- Măsurarea competențelor obținute de studenți în urma fiecărui curs (conform obiectivelor cursului) de către un evaluator extern facultății în cauză;
- Calitatea cursurilor: peer review – evaluarea externă facultății a programelor analitice, a procesului educațional (curs şi seminar), a suportului de curs, a obiectivelor cursului (număr, grad de operaționalizare, pondere în evaluare);
- Numărul de pagini de bibliografie obligatorie / curs (nr. de pagini de bibliografie obligatorie/credit);
- Calitatea instruirii: evaluările studenților.

La nivelul programelor (licență, masterat, doctorat):

- Numărul de cursuri oferite;
- Media indicelui privind eficacitatea la nivelul cursurilor;

- Gradul de coerenţă între obiective, planul de învăţământ, creditele acordate şi examenele de licenţiere (ca notă atribuită de un evaluator extern facultăţii/programului pe o scală de la 1 la 5).

La nivelul facultăţilor / departamentelor:

- Media indicelui privind eficacitatea la nivelul programelor;
- Numărul de participări în conferinţe, colocvii în străinătate sau cu participare străină;
- Numărul de apariţii editoriale în reviste de specialitate naţionale recunoscute CNCSIS şi internaţionale (ISI sau BDI);
- Numărul de cadre didactice laureate cu premii naţionale/ internaţionale;
- Numărul de ore de consiliere personală a studenţilor;
- Numărul de ore de pregătire practică pentru studenţi.

La nivel instituţional:

- Proporţia de absolvenţi într-un ciclu de şcolarizare;
- Ponderea absolvenţilor admişi la studii master şi la doctorat;
- Ponderea absolventilor angajati.

LĂRGIREA BAZEI BENEFICIARILOR OFERTEI EDUCAŢIONALE A SNSPA

Acest obiectiv strategic derivă din orientarea generală a SNSPA către alinierea la tendinţele specifice „spaţiului european al învăţământului superior" în particular şi, acolo unde este cazul, către desfăşurarea unor activităţi care să vină în întâmpinarea unor nevoi recunoscute ca atare la nivel social. Astfel, SNSPA îmbrăţişează liniile de acţiune ale **European Universities' Charter of Lifelong Learning** care vizează crearea şi susţinerea unei culturi a învăţării continue şi adoptă următoarele obiective:

- Dezvoltarea programelor de educaţie permanentă şi consolidarea celor existente, fapt care implică diversificarea ofertei postuniversitare şi a cursurilor universitare de masterat prin crearea de noi specializări, cum ar fi specializările drept şi publicitate, şi a altora necesare procesului de creştere a calităţii programelor ştiinţifice oferite de SNSPA.
- Satisfacerea nevoilor educaţionale ale unui spectru cât mai larg de studenţi:
  - adulţii care fie se respecializează, fie îşi completează studiile;
  - profesioniştii care doresc să-şi îmbunătăţească abilităţile specifice locului lor de muncă, fapt care implică, pe lângă supraspecializarea în ramuri înguste ale ştiinţei prin cursuri masterale şi doctorale, şi actualizarea permanentă a pregătirii specialiştilor prin oferta

unor programe de perfecționare şi specializare în concordanță cu dinamica cerințelor pieței muncii.

- seniorii care au un interes cultural;
- cadrele preuniversitare.

O sursă importantă de mobilizare a acestui grup țintă o constituie *Centrul de Consiliere şi Orientare Profesională* care funcționează în cadrul SNSPA şi care încorporează o componentă de relaționare cu absolvenții.

- Adaptarea programelor de studiu la necesitățile grupurilor țintă descrise anterior. În acest sens, SNSPA are în vedere predarea şi evaluarea centrate pe dezvoltarea competențelor şi aptitudinilor transversale, fără a ignora însă construirea cunoştințelor, precum şi dezvoltarea tehnologiilor moderne de predare şi a învățământului interactiv.
- Dezvoltarea de parteneriate locale, regionale, naționale şi internaționale pentru a furniza programe atractive şi relevante. Atractivitatea şi relevanța programelor se realizează, între altele, şi prin valorificarea în predare a cercetărilor ştiințifice realizate în universitate.
- Dezvoltarea la toate nivelurile – universitar, masteral, doctoral – a unor programe de studiu, complet sau parțial, în limbi de circulație internațională care au menirea de a lărgi baza de selecție a beneficiarilor ofertei educaționale a SNSPA dincolo de granițele țării contribuind astfel nu numai la crearea şi consolidarea prestigiului internațional al SNSPA, ci şi al învățământului românesc şi al țării.

III. STRATEGIA PRIVIND CERCETAREA ŞTIINŢIFICĂ

Activitatea de cercetare ştiinţifică este vitală unei universităţi din mai multe puncte de vedere: contribuie la dezvoltarea cunoaşterii; cursurile şi seminariile universităţii respective încorporează cunoştinţe de ultimă oră; contribuie la dezvoltarea abilităţilor de a pune în practică cunoştinţele teoretice; aduce rezolvare unor chestiuni care de multe ori depăşesc interesul academic şi vizează mediul social, economic şi politic în care funcţionează universitatea respectivă; măreşte gradul de vizibilitate al universităţii; stimulează colaborările externe instituţiei; atrage surse de finanţare. Astfel, tematica de cercetare va fi orientată (începând chiar din acest an) spre domenii de vârf pe plan mondial, vizând aplicabilitate imediată şi posibilitate de instruire a studenţilor în aceste domenii prioritare pentru asigurarea calităţii şi rezultate competitive.

Dată fiind importanţa strategică a cercetării, SNSPA îşi propune:

- Identificarea şi iniţierea de colaborări în spaţiul european al cercetării. O direcţie de acţiune o constituie sprijinirea strategiilor de integrare europeană şi euro-atlantică prin derularea unor programe internaţionale şi dezvoltarea colaborării academice şi ştiinţifice cu organizaţii partenere din Europa şi din SUA.
- Valorificarea în predare a cercetărilor ştiinţifice realizate în universitate.
- Valorificarea prin publicare a rezultatelor cercetărilor. Astfel, fiecare facultate să aibă o revistă de specialitate cu apariţie cel puţin trimestrială, care să fie măsura obiectivă a activităţii de cercetare.
- Antrenarea studenţilor în activitatea de cercetare ştiinţifică.
- Înfiinţarea unui birou pentru gestionarea contabilă a programelor de cercetare şi fondurilor structurale.
- Atragerea de fonduri publice şi private pentru finanţarea cercetării. De asemenea, atât la nivel SNSPA, cât şi al structurilor componente este necesar să stabilim mecanisme care să faciliteze accesarea fondurilor europene destinate cercetării, dezvoltării învăţământului doctoral, consolidării formelor de învăţământ ID şi consolidării legăturilor cu piaţa muncii.
- Evaluarea modurilor de funcţionare a centrelor de cercetare şi elaborarea măsurilor de consolidare a acestora. Centrele trebuie să îşi elaboreze un program pe următorii trei ani astfel încât, la sfârşitul acestei perioade, să devină centre de excelenţă acreditate naţional şi să aibă parteneriate de colaborare la nivel internaţional.

- Identificarea şi înfiinţarea unor centre de consultanţă integrabile într-un parc ştiinţific care va funcţiona în centrul „Cernica”.
- Monitorizarea şi evaluarea rezultatelor cercetării va avea următoarele componente:

- Implementarea sistemului electronic de monitorizare a activităţii de cercetare şi a publicaţiilor detaliat şi la punctul I.

- Veniturile din cercetare.

- Performanţele în cercetare evaluate de CNCSIS.

IV. STRATEGIA DE PROMOVARE ŞI INTERNAŢIONALIZARE ŞI RELAŢIA UNIVERSITĂŢII CU MEDIUL ACADEMIC ŞI SOCIAL

RELAŢIA UNIVERSITĂŢII CU MEDIUL ACADEMIC ŞI SOCIAL

Actul educaţional şi activitatea de cercetare au o importanţă majoră întrucât produc o serie de externalităţi pozitive la nivelul societăţii (sau negative în cazul în care acestea nu sunt de calitate). Aceste legături ale mediului universitar cu societatea în ansamblu reprezintă o sursă de responsabilităţi, dar şi de oportunităţi.

Responsabilitatea unei universităţi faţă de mediul social constă în faptul că aceasta nu poate aborda furnizarea de specialişti şi rezultate de cercetare ca un scop în sine, ci trebuie să aibă în vedere rolul acestora în reţeaua socială. Prin urmare, SNSPA are responsabilitatea de a-şi adapta continuu oferta de specializări la cerinţele mediului socio-economic. Mai mult, universitatea, prin crearea *Centrului de Consiliere şi Orientare Profesională* şi prin emiterea suplimentelor de diplomă, şi-a asumat obiectivul de a media această legătură între viitorii şi actualii specialişti şi piaţa muncii.

În acelaşi timp, influenţa pe care calitatea mediului universitar o are asupra societăţii reprezintă o sursă de oportunităţi. Astfel, universitatea poate specula nevoile societăţii în vederea propriei dezvoltări, adoptând astfel o strategie antreprenorială care poate avea drept consecinţă o presiune mai slabă asupra bugetului public destinat finanţării învăţământului superior. Acest lucru poate fi realizat, între altele, prin adăugarea dimensiunii de prestator de servicii comerciale destinate mediului economic şi administraţiei publice. Activarea pe piaţa serviciilor comerciale permite o înţelegere corectă a competenţelor pe care firmele şi administraţia publică le caută la noii angajaţi. Un prim pas în acest sens îl reprezintă desfăşurarea unor studii de piaţă în vederea identificării nevoilor şi oportunităţilor de consultanţă, training, *executive education.*

Însă, pentru ca o universitate să poată juca acest rol activ la nivelul societăţii, ea trebuie să câştige încrederea eventualilor parteneri sociali printr-o activitate solidă de predare şi cercetare, dar şi printr-o promovare activă şi recunoaştere internaţională:

STRATEGIA DE PROMOVARE ŞI INTERNAŢIONALIZARE

SNSPA îşi propune ca în perioada imediat următoare să consolideze unele măsuri, dar şi să implementeze altele noi, care să mărească gradul de vizibilitate atât la nivel naţional cât şi internaţional al activităţilor care sunt desfăşurate de aceasta:

- Realizarea de noi parteneriate externe pentru recunoaşterea reciprocă a creditelor, conform Sistemului European de Credite Transferabile de studii ECTS.
- Diversificarea activităţilor de promovare şi folosirea mai extinsă a Internet-ului şi a parteneriatelor cu media locală şi cea centrală în acest sens.
- Consolidarea şi extinderea programelor bilaterale de mobilităţi studenţeşti. În această etapă de dezvoltare a SNSPA, este important nu numai să mărim numărul studenţilor care beneficiază de burse de studiu în străinătate, ci şi să atragem studenţi străini care să înveţe cel puţin un semestru în facultăţile şi departamentele din SNSPA. Pentru realizarea acestui obiectiv, este necesar ca facultăţile şi departamentele să îşi definească planurile de învăţământ în limbi străine, să pregătească oferte în acest sens, să identifice profesorii care pot preda cursuri în limbi străine.
- Organizarea de dezbateri periodice; conferinţe (dintre care una regulată/anuală) şi workshop-uri cu participarea unor invitaţi din ţară şi străinătate; elaborarea de rapoarte, documente de poziţie, documente de reflecţie şi propuneri de politici. Astfel, universitatea poate juca rolul unui *think-tank*.
- Înfiinţarea unui *departament de relaţii interuniversitare şi internaţionale* care să fie responsabil de dimensiunea de promovare şi internaţionalizare a SNSPA, dar şi de cooperarea cu alte instituţii – universitare sau nu. (Detaliile cu privire la acest departament sunt cuprinse la punctul V care vizează dezvoltarea instituţională.)
- Promovarea unor relaţii de colaborare şi parteneriat cu alte universităţi cu profil similar, organisme şi agenţii guvernamentale, organizaţii neguvernamentale, companii şi cercuri de afaceri şi orice alte grupuri sau entităţi ale căror cerinţe sau necesităţi intră în sfera de interes şi activitate a SNSPA; principiul ce fundamentează acest obiectiv este acela al realizării unei relaţii de parteneriat în contextul căreia ambele părţi investesc şi obţin beneficii împreună.
- Integrarea şi participarea catedrelor, facultăţilor, departamentelor, unităţilor sau colectivelor de cercetare în diferite forme de cooperare internaţională reprezintă o preocupare prioritară a SNSPA. Activitatea de cooperare internaţională se poate realiza prin multiple forme: partciparea la programe academice, ştiinţifice, educaţionale şi

culturale internaționale; acorduri de cooperare cu alte universități; participarea la concursuri internaționale pentru obținerea de burse de cercetare, studii de perfecționare; participarea la manifestări științifice internaționale; mobilități ale cadrelor didactice, cercetătorilor şi studenților în cadrul unor programe sau acorduri cu alte universități; înființarea de lectorate şi invitarea specialiştilor străini pe domenii specifice de interes etc.

- Organizarea de programe de masterat şi doctorat în cotutelă cu universități din străinătate. Acest lucru se va realiza prin organizarea sub egida comună a SNSPA şi a unor universități partenere de masterate şi doctorate. Majoritatea cursurilor acestor specializări vor fi predate într-o limbă de circulație internațională, diploma de absolvire urmând a fi acordată, în comun, de către SNSPA şi de către universitatea parteneră.
- Creşterea numărului de participări în proiecte de cercetare derulate de echipe internaționale. Creşterea nivelului calitativ al contribuțiilor ştiințifice ale SNSPA poate fi obținută prin dezvoltarea cooperării şi a parteneriatelor ştiințifice în spațiul european, în general, şi prin participarea la programe ştiințifice de cercetare ale UE pe perioada 2007-2013: de exemplu, Programul Cadru de Cercetare 7 al UE pe perioada 2007-2013 (PC7), Programele CDT Cadru ale UE, etc. De asemenea, pot fi identificate activități specifice Programelor Operaționale Sectoriale. Propunem ca SNSPA să participe la acele proiecte de cercetare internaționale care pot genera rezultate de cercetare publicabile în reviste recunoscute internațional.

Pentru operaționalizarea celor de mai sus ne propunem ca:

- Fiecare facultate/departament să organizeze, anual, o conferință internațională, ale cărei lucrări să fie evaluate în sistemul peer review şi publicate în volum.
- Fiecare facultate/departament să editeze, începând cu anul academic 2008-2009, o revistă de specialitate, bilingvă sau exclusiv într-o limbă de circulație internațională, şi să facă demersurile necesare pentru includerea acesteia în bazele internaționale ale revistelor de specialitate (de ex. EBSCO).
- Evaluarea profesorilor să țină cont de criteriul contribuțiilor internaționale, prin punctajele mai mari alocate publicărilor internaționale peer-review.

V. DEZVOLTARE INTITUȚIONALĂ

Îndeplinirea obiectivelor strategice ale SNSPA nu este posibilă fără asigurarea calității capacității instituționale. Astfel, dezvoltarea adecvată a structurii instituționale a SNSPA devine un obiectiv strategic în sine. În acest sens, trebuie constituite:

- Departamentul de Cercetare care să asigure: organizarea conferințelor, expozițiilor de carte, sesiunilor de comunicări, cadrele de promovare publică a cunoaşterii din domeniu, publicarea ştirilor despre cercetarea proprie, promovarea revistelor de specialitate editate în SNSPA, evidența granturilor de cercetare, a contractelor de cercetare cu parteneri.
- Departamentul de Relații Publice care să răspundă de: informațiile privind admiterea, programele de studii, oferta pentru piața muncii, relația cu mass-media, promovarea imaginii publice a personalităților cunoscute din universitate, precum şi a celor în curs de afirmare, prezența cadrelor didactice în presa de interes cetățenesc şi social, să publice toate informațiile referitoare la prezența publică a cadrelor didactice şi studenților şi relevanța acesteia.
- Departamentul de Servicii pentru Studenți care asigură: servicii de subzistență, serviciu de orientare în relație cu SNSPA, în studiu şi carieră (subserviciu special), orientarea în sensul asigurării drepturilor, relația cu Consiliul de Etică, accesul la internet, un mediator pentru rezolvarea problemelor studenților.
- Departamentul de Relații Interuniversitare şi Internaționale: asigură contracte de consorții şi parteneriat, orientare în transferul studenților şi echivalarea examenelor, programele de mobilitate interuniversitară şi internațională; participarea SNSPA la asociații şi rețele internaționale, colaborarea cu instituții şi personalități internaționale, creează premisele pentru participarea cercetătorilor, centrelor şi institutelor la proiecte internaționale.
- Departamentul pentru Gestionarea Contabilă a Programelor de Cercetare şi finanțărilor din fonduri structurale.
- Crearea unei structuri la nivelul SNSPA privind învățământul la distanță, cu misiunea de a asigura unificarea metodologică şi conducerea unitară a acestui tip de învățământ din SNSPA.
- Elaborarea regulamentului care reglementează funcționarea structurii de coordonare a învațământului la distanță.
- Asociația de alumni (eventual în structura CECOP) care să fie susținută şi de o bază de date cu absolvenții. Această asociație ne va ajuta să identificăm soluții de implicare a

acestora în organizarea practicii de specialitate, în susținerea unor evenimente profesionale şi ştiințifice ale instituției, în sporirea surselor de finanțare a universității.

- Reorganizarea Departamentului de Relații Internaționale şi Integrare Europeană astfel încât să îşi dezvolte şi o facultate.
- Reorganizarea Departamentului de Management; pe parcursul anului universitar 2008/2009 urmează să fie depuse dosarele de acreditare atât pentru structura de masterate, cât şi pentru cea universitară a acestui departament.
- Înființarea de şcoli doctorale în sociologie şi ştiințe ale comunicării pe modelul celor deja existente.
- Diversificarea ofertei educaționale prin crearea de noi specializări, precum cele de drept şi publicitate. În acest sens, se impune încurajarea facultăților de a-şi dezvolta structurile existente sau de a crea unele noi, la nivel de secție, specializare sau chiar de nouă facultate.
- Elaborarea unui regulament privind acordarea burselor de studii în universitate, concordant cu legislația națională în vigoare.
- Elaborarea unui regulament şi a procedurilor de plată privind deplasările din țară şi străinătate.
- Reînființarea editurii SNSPA.
- Materializarea consorțiului/parteneriatului cu Universitatea Politehnica Bucureşti.
- Desfăşurarea unui program de anchete privind aşteptările de dezvoltare a universității din punctul de vedere al studenților, cadrelor didactice şi al personalului administrativ. Rezultatele anchetelor vor fi avute în vedere la elaborarea următoarelor trei planuri operaționale aferente prezentului plan strategic.

Calitatea instituțională a SNSPA va fi urmărită printr-un proces regulat de evaluare:

Indicatori de intrare (input)

- Numărul de cadre didactice având titlul de doctor / numărul total de cadre didactice – minim 70% / standard de referință 90%;
- Numărul de cadre didactice titularizate / numărul total de cadre didactice - minim 70% / standard de referință 90%;
- Mediile de admitere ale studenților la ciclul universitar pentru licență, la master şi doctorat (pe de o parte, ne propunem să atragem elevi şi studenți foarte buni şi să menținem un „prag" ridicat la admitere chiar în condițiile creşterii numărului de studenți înmatriculați;

pe de altă parte însă, arhivarea acestor informații ne permite să creăm o bază de date şi să raportăm input-urile – performanțele la intrare - cu output-urile sau performanțele la ieşire, constituind astfel un indicator al valorii adăugate a procesului educațional);

- Rata de promovabilitate în anul al doilea sau nr. de studenți plătitori în anul al doilea / nr. de studenți plătitori în anul I (ca indicator al capacității de menținere a studenților înmatriculați controlând variabile precum mediul de rezidență, studiile anterior absolvite);
- Numărul cadre didactice / student (indicator privind eficiența instituțională); standardul minim al ARACIS este de 1/20 pentru învățământul universitar, dar nu este indicat să depăşească 20-25 de studenți.

Indicatori de ieşire (output)

- Procentul de studenți ce obțin diplomă / numărul de studenți admişi (rata de succes);
- Nivelul de competență: mediile obținute la examenul de licență;
- Valoarea adăugată: media de absolvire/media de intrare;
- Licențierea de a practica (numărul de absolvenți membri ai asociațiilor profesionale);
- Absorbția pe piața muncii: procentul absolvenților angajați în specializare la un an după absolvire;
- Evaluarea absolvenților de către angajator.

VI. STRATEGIA PRIVIND MANAGEMENTUL ŞI SERVICIILE DE SUPORT

Obiectivele strategice ale SNSPA cu privire la management sunt:

- Regândirea raportului dintre activitatea didactică şi cea de cercetare.
- Crearea unui climat de încredere şi asigurarea transparenței procesului decizional. În acest sens, pe site-ul SNSPA se va înființa o secțiune specială unde se vor publica cu regularitate noutățile în domeniul investițiilor semnificative, iar membrii biroului Senatului se vor întâlni în fiecare zi de luni.

6.1. BIBLIOTECI ŞI SURSE DE INFORMARE

- Realizarea bibliotecii virtuale şi a rețelei locale de acces;
- Diversificarea şi accelerarea ritmului de achiziție a fondului de carte şi a periodicelor de specialitate;
- Achiziționarea mai multor baze de date cu reviste academice pe modelul celor deja existente – JSTOR, EBSCO etc.;
- Utilizarea extinsă a tehnicii de calcul în activitatea educațională de informare, documentare şi comunicare;
- Actualizarea permanentă a paginii WEB a Universității.
- Pe termen mediu, se va consolida parteneriatul cu bibliotecile altor universități din țară şi din străinătate, pentru a se realiza schimbul reciproc de carte şi publicații de specialitate.

6.2. RESURSE UMANE

Criteriile fundamentale ale apartanenței la comunitatea academică sunt competența profesională, validată prin lucrări publicate şi/sau experiență practică de prestigiu într-un domeniu de specialitate de interes pentru instituție, corectitudinea morală şi comportamentală.

Admiterea în comunitatea academică se face prin concurs pentru posturile didactice şi de cercetare. Recrutarea personalului didactic şi de cercetare se face ținând seama de principiul inseparabilității dintre activitatea de cercetare şi cea de predare.

Promovarea şi remunerarea personalului administrativ şi a cadrelor didactice se fac pe criterii de competență, în urma unei evaluări a performanțelor acestora.

Evaluările individuale ale cadrelor didactice sunt înlesnite de crearea sistemului electronic descris la punctele I şi III. În ceea ce priveşte calitatea în ansamblu a corpului cadrelor didactice, vom viza următorii indici de calitate: procentul de ocupare a posturilor didactice, ponderea profesorilor şi conferenţiarilor, ponderea tinerilor şi a doctoranzilor, numărul studenţilor echivalenţi pe un post didactic şi participarea personalului la unele programe de pregătire.

6.3. BAZA MATERIALĂ

Cu privire la baza materială, direcţiile principale de acţiune sunt următoarele:

- Organizarea licitaţiei pentru noua clădire a SNSPA şi, ulterior, asigurarea condiţiilor pentru realizarea lucrărilor de construire şi recepţionare a noului sediu SNSPA din Bd. Expozitiei, nr.30A;
- Dotarea noului sediu în conformitate cu realizarea misiunilor academice ale SNSPA;
- Definitivarea unei viziuni privind spaţiul de la Cernica, pentru a putea integra obiectivele realizate (camin studenţi F) şi să se înceapă/continue amenajări, construcţii noi, (spaţii academice, birouri) etc. Analizarea posibilităţii construirii unui campus universitar în spaţiul Cernica;
- Construirea şi amenajarea unui spaţiu pentru susţinerea procesului educaţional şi de cercetare la Constanţa;
- Demararea unor discuţii aplicate cu Universitatea Politehnica pentru definitivarea unei convenţii pe termen mai lung în ceea ce priveşte utilizarea spaţiilor de care dispune această universitate;
- Expertizarea rezistenţei la seism a corpurilor din sediul Povernei;
- Identificarea de soluţii pentru consolidarea/reconstruirea sediului SNSPA din Str. Povernei;
- Elaborarea proiectului de amenajare a căminului 2 pentru cazarea studenţilor şi oaspeţilor şi găsirea surselor de finanţare;
- Diversificarea serviciilor şi facilităţilor pentru studenţi;
- Amenajarea unor spaţii/dotări sociale şi cazare pentru invitaţi străini ai SNSPA;
- Întreţinere şi reparaţii curente, inclusiv modernizări la caminele 1 şi 2 Băneasa aparţinând SNSPA;

- Creşterea spațiului dedicat afişajului de informații academice prin reorganizarea avizierelor existente;
- Identificarea de spații corespunzătoare pentru activitatea tuturor laboratoarelor, centrelor de cercetare, birourilor funcționale din structura organizatorică a SNSPA şi dotarea acestora cu echipamentele necesare.

6.4. BAZA FINANCIARĂ

- Revizuirea costurilor de întreținere a sediului Povernei şi analizarea relației cu „chiriaşii" din Povernei şi Cernica.
- Analiza stării financiare a filialelor din teritoriu şi a fiecărei unități componente a SNSPA şi definirea unor criterii de optimalitate şi eficiență.
- Analiza surselor de finanțare pe categorii şi ponderi şi identificarea unor strategii de optimizare la nivel de facultăți, unități componente şi SNSPA.
- Analiza şi definitivarea fluxurilor contabile.
- Definitivarea şi implementarea planului de investiții.
- Creşterea participării sectorului privat la finanțarea universității.
- Asigurarea transparenței execuției bugetare.

6.5. SERVICIUL ADMINISTRATIV

- Reconstituirea organigramei personalului administrativ şi elaborarea fişelor de post.

MENȚIUNE: *Acele activități aferente anului 2008 şi care se regăsesc în prezentul Plan Strategic au fost legitimate pe parcursul desfăşurării acestora prin documentele aprobate de Senatul SNSPA pe parcursul anului 2008.*

Aprobat prin Decizia Senatului nr. 3 din 12 ianuarie 2009.