



UNIVERSITATEA
LUCIAN BLAGA
DIN SIBIU

Școala doctorală de Științe Sociale

Domeniul de doctorat: MANAGEMENT

TEZĂ DE DOCTORAT

MANGEMENTUL PROIECTELOR DE MOBILITATE ERASMUS ALE PERSONALULUI ACADEMIC ȘI STUDENȚILOR DIN CADRUL INSTITUȚIILOR DE ÎNVĂȚĂMÂNT SUPERIOR

Doctorand:
REBECCA-CLARA RĂULEA

Conducător de doctorat:

Prof.univ.dr. DĂNUȚ-DUMITRU DUMITRAȘCU

**MANGEMENTUL PROIECTELOR DE MOBILITATE ERASMUS ALE
PERSONALULUI ACADEMIC ȘI STUDENȚILOR DIN CADRUL
INSTITUȚIILOR DE ÎNVĂȚĂMÂNT SUPERIOR**

Internaționalizarea se poate defini printr-o serie de activități sau strategii pe care instituțiile le formulează pentru a face cât mai bine față globalizării și a crește calitatea învățământului. În aceste condiții, managementul instituțiilor de învățământ se confruntă cu o serie de provocări care necesită resurse speciale și abordarea unor strategii complexe în realizarea activităților și atingerea obiectivelor lor. Se poate spune același lucru și despre modul în care se obține finanțarea diferitelor programe de educație și cercetare, din cadrul instituțiilor de învățământ, din fonduri exterioare, astfel încât calitatea educației să fie una la standarde internaționale. Acest aspect influențează și personalul academic și studenții din instituțiile de învățământ superior.

Programul Erasmus, în cadrul instituțiilor de învățământ superior, reprezintă un motor important al internaționalizării. Pe baza acestui program se pot obține finanțări pentru diferite proiecte de cooperare dar și pentru mobilitățile personalului academic și studenților, care oferă posibilitatea derulării de stagii de studiu sau practică, pentru prima categorie, dar și stagii de predare și formare pentru cea de-a doua categorie. Acest lucru prezintă, în acest caz, un foarte mare interes pentru ÎÎS atât datorită resurselor financiare cât și oportunităților pe care programul le aduce beneficiarilor și ÎÎS implicit. Astfel cadrele didactice, personalul administrativ și studenții au ocazia să călătorească în străinătate, să-și lărgescă orizontul cultural, profesional și academic în cadrul altor universități cât și în cadrul altor instituții unde se pot realiza stagii de formare pentru personalul academic și stagii de practică pentru studenți. Totodată Erasmus este „un teren” pe care se pot încheia acorduri de colaborare inter-instituționale, se pot dezvolta parteneriate și deschide posibilități de cercetare în diferite domenii.

Direcția principală a internaționalizării este caracterizată de creșterea numărului de proiecte implementate, dezvoltarea calității serviciilor oferite studenților internaționali, și personalului academic, ca de altfel îmbunătățirea calității cursurilor și programelor.

Mobilitatea studenților joacă adesea un rol important în strategia de internaționalizare a universităților, urmate de mobilitatea cadrelor didactice, parteneriate strategice și proiecte,



cercetări și inovații internaționale, internaționalizarea curriculei și internaționalizarea „la domiciliu”, în cazul studenților care nu pleacă în mobilitate.

Acest lucru presupune existența unui management al birourilor Erasmus - care gestionează proiectele de mobilitate - bine pus la punct, care să permită atingerea obiectivelor de internaționalizare și al unui standard înalt de calitate de gestionare al proiectelor de mobilitate.

Lucrarea de față urmărește, ca și scop principal, evaluarea managementului proiectelor de mobilitate Erasmus în ÎÎS, din punctul de vedere al participanților la mobilități, studenți și personal academic, din România și din străinătate și stabilirea factorilor care determină îmbunătățirea calității acestuia. Majoritatea studiilor în domeniu sunt constituite din materiale și statistici ale Comisiei Europene care urmăresc evaluarea programului din punctul de vedere al materialului academic, al competențelor dobândite sau al aspectelor logistice. Importanța și noutatea acestei teme reiese din cercetarea modului în care managementul proiectelor de mobilitate, în cadrul ÎÎS în special, este evaluat de către beneficiarii de mobilități. Acest aspect este foarte important deoarece stabilește factorii care pot determina o îmbunătățire a performanței programului Erasmus atât pentru participanți dar și pentru ÎÎS/instituții cât și pentru Comisia Europeană.

Obiectivele principale ale lucrării sunt acelea de a evidenția, în prima parte a studiului, cadrul actual în care funcționează proiectele în instituții și organizații, respectiv școli, firme, instituții de învățământ superior, modul de management abordat în cadrul acestora, precum și particularitățile managementului în ÎÎS și cel al proiectelor de mobilitate în special - și de a evalua calitatea managementului în instituțiile de ÎS din România și din străinătate, din punctul de vedere al participanților la mobilități, respectiv studenți, profesori și cadre administrative, în cea de a doua parte a studiului.

Pentru a putea realiza obiectivele stabilite, am împărțit lucrarea în două secțiuni.

În prima parte a tezei au fost cercetate sursele bibliografice - cărți, reviste, materiale și broșuri de specialitate. Pe baza acestor studii am putut stabili ce anume face ca managementul de proiect să fie atât de important și care sunt factorii care determină modul în care sunt luate deciziile de management. Am continuat apoi cu analiza managementului educațional, ca rol și însemnătate, pentru a vedea ce anume caracterizează, în zilele noastre, acest domeniu caracterizat, de altfel, de internaționalizare.

Următorul pas a fost studierea managementului proiectelor de mobilitate în învățământul superior. S-au analizat particularitățile acestui tip de management, rolul pe care proiectele de



mobilitate îl au în formarea profesională, care sunt țările incluse în schimburile de mobilitate (la momentul studiului) și resursele implicate.

Pentru a avea un tablou complet al evoluției proiectelor de mobilitate, pentru a determina modul în care ele pot fi gestionate în viitor, tot în prima parte a tezei am cercetat și evoluția lor cantitativă, respectiv din punctul de vedere al numărului de participanți în cadrul programului Erasmus din ultimii ani și țările care au fost implicate în program. Se poate astfel observa creșterea numărului de proiecte de mobilitate în ultimii ani, atât în România cât și în Europa, dar și creșterea numărului de țări implicate în programul Erasmus.

S-a realizat și un studiu comparativ al României cu alte țări, privind statusul proiectelor de mobilitate, de unde reiese o necesitate a acestora de a se orienta mai mult spre mediul privat și de a manifesta un mai mare interes față de internaționalizare.

Tot în această parte a lucrării am analizat și rolul resurselor umane, financiare, materiale și informaționale utilizate în cadrul managementului proiectelor Erasmus care necesare atingerii obiectivelor programului, respectiv desfășurării proiectelor de mobilitate. Fiecare dintre aceste resurse deține un rol important prin care birourile Erasmus pot să gestioneze proiectele de mobilitate: echipe competente orientate înspre atingerea obiectivelor (resursele umane), o bază de implementare a proiectelor (resursele financiare), cadrul care să permită desfășurarea lor (resursele materiale) și un mod de a le face cunoscute (resursele informaționale).

Pe baza studiului bibliografic al managementului proiectelor în organizații, firme, școli și instituții de învățământ superior, se urmărește conturarea modului de funcționare al acestuia privind cele mai însemnate aspecte teoretice și factorii care influențează în zilele noastre managementul de proiect. Am analizat managementul proiectelor în școli caracterizate de descentralizarea modului de finanțare și administrare, în firme caracterizate de dobândirea de “know-how” (cunoaștere), iar în instituțiile de învățământ superior de internaționalizare.

Tot în prima parte a lucrării am realizat și o cercetare din surse primare, pe bază de chestionar pentru a determina importanța programului Erasmus în formarea profesională, respectiv a impactului pe care experiența Erasmus o are asupra studenților care au beneficiat de proiecte de mobilitate, din punct de vedere profesional. Am colectat așadar, folosind metoda chestionarului, un număr de 60 de răspunsuri de la studenți din cadrul Universității „Lucian Blaga” din Sibiu care au beneficiat de mobilități în străinătate. Pe baza datelor obținute s-au determinat frecvențele relative cu ajutorul Microsoft Excel și au fost prezentate sub formă de diagrame pentru o mai

ușoară redare a rezultatelor. Acest studiu pune în evidență aspecte importante cu privire la competențele dobândite de studenți în timpul mobilităților Erasmus și modul în care acestea duc la o mai bună apreciere din partea angajatorului. Pe baza acestor rezultate putem spune ca programul Erasmus are o influență importantă pentru pregătirea profesională a studenților pentru piața muncii.

Aspecte precum evoluția cantitativă a mobilităților Erasmus, evoluția competențelor lingvistice și digitale sunt prioritare în cadrul programului Erasmus. Prin obiectivele stabilite de Comisia Europeană se dorește că pe viitor studiul în afara granițelor să devină o directivă iar dobândirea competențelor lingvistice și digitale o componentă necesară în adaptarea la piața europeană de muncă. Astfel, pornind de la obiectivele programului Erasmus în viitorul apropiat, pe baza resurselor bibliografice emise de Comisia Europeană, am realizat o previzionare a programului în perioada 2021-2027 privind numărul de mobilități, necesitatea dobândirii competențelor lingvistice și al competențelor digitale și finalizând cu o scurtă propunere privind managementul proiectelor de mobilitate în ÎÎS, pe baza surselor obținute.

În cea de a doua parte a tezei am evaluat modul de management al proiectelor de mobilitate Erasmus în ÎÎS, din punctul de vedere al participanților la mobilități, studenți și personal academic, din România și din străinătate, și în vederea stabilirii factorilor care determină îmbunătățirea calității acestuia. Am abordat o metodologie de cercetare mixtă pe bază de interviu și chestionar cu scală de măsurare Likert. Chestionarele au fost diseminate prin e-mail și social media, folosind platforma de socializare Facebook, pentru a atinge un număr cât mai mare de respondenți din universități/instituții și țări diferite.

În prima fază a cercetării, pe baza interviului în profunzime am urmărit obținerea de informații, la un mod particular și direct cu privire la percepția participanților în programe de mobilitate Erasmus, atât români cât și străini, asupra calității managementului proiectelor de mobilitate, din momentul în care aceștia se angajează într-o mobilitate la universitatea/instituția de origine și până când se întorc din mobilitate de la universitatea/instituția gazdă. Interviurile s-au realizat folosind platformele de comunicare Skype, Zoom și Google Meet. Participanții la mobilități, din România și din străinătate, au putut să-și exprime personal opinia privind percepția lor asupra modului de management al proiectelor de mobilitate „vis-à-vis” de universitatea/instituția de origine cât și față de cea care i-a găzduit pe timpul mobilității (universitatea/instituția gazdă). Aceste răspunsuri aprofundează datele cantitative obținute în urma



aplicării chestionarelor și aduc la lumină aspecte individuale, personale (probleme, provocări întâmpinate, propuneri privind programul etc.) ale respondenților, români și străini, cu privire la managementul proiectelor de mobilitate Erasmus. Răspunsurile au fost grupate și centralizate pentru a evidenția cât mai bine modul de percepere al calității managementului proiectelor de mobilitate Erasmus, punctele și aspectele în care este nevoie de o îmbunătățire a acestuia, precum și colectarea informațiilor cu privire la factorii care influențează calitatea managementului programelor Erasmus.

Datele rezultate pe baza chestionarelor au fost colectate și prelucrate utilizând Office Excel pentru calculul distribuției frecvențelor și redarea variabilelor pe scoruri, cu privire la procesele administrative ale proiectelor de mobilitate - de dinaintea mobilității (“before mobility”), din timpul mobilității (“during mobility”) și după mobilitate (“after mobility”), determinarea sprijinului per total al universității/organizației de origine și gazdă, care sunt aspectele, per total, care ar îmbunătăți calitatea managementului proiectelor de mobilitate (informare, organizare, sprijin, comunicare, gestionare probleme) și determinarea măsurilor care ar îmbunătăți calitatea managementului proiectelor de mobilitate (simplificarea procedurilor, atitudinea mai deschisă a personalului, o mai bună comunicare între universități, mai multe informații online, creșterea personalului din cadrul birourilor Erasmus, o mai bună coordonare între universități, creșterea gradului de transparență al programului și determinarea celor mai importanți „actorilor” implicați în programul Erasmus (birourile Erasmus, coordonatori Erasmus, personal didactic sau personalul administrativ al universității). Datele obținute au fost redate sub formă de diagrame.

Pentru a determina corelația dintre variabile și factorii care influențează probabilitatea de a aprecia managementul proiectelor de mobilitate de către participanții la mobilități, prelucrarea statistică a datelor s-a făcut pe baza programului IBM SPSS Statistics și IBM SPSS Modeler. În primă fază am recurs la validarea răspunsurilor obținute în cadrul chestionarelor folosind coeficientul Cronbach’s Alpha. Am continuat cu o analiză multifactorială pentru determinarea relației dintre variabile și apoi am aplicat regresia logistică binară pentru a stabili ce anume influențează probabilitatea aprecierii calității managementului proiectelor de mobilitate în cadrul ÎÎS. Tot în această etapă a cercetării pe baza prelucrării datelor statistice prin intermediul IBM SPSS Modeler s-au determinat factorii care influențează probabilitatea aprecierii calității managementului proiectelor de mobilitate în cadrul universității/organizației de origine și a universității/organizației gazdă, în funcție de cele trei etape – înainte de mobilitate (“before



mobility”), în timpul mobilității (“during mobility”) și după mobilitate (“after mobility”), în funcție de măsurile aplicate în cadrul programului (simplificarea procedurilor de aplicare în cadrul mobilităților, o atitudine mai deschisă a personalului care administrează programul, o mai bună comunicare între universitățile partenere și oferirea mai multor informații online, creșterea personalului în cadrul birourilor Erasmus, o mai bună coordonare între universitatea de origine și cea gazdă, digitalizarea procedurilor și creșterea gradului de transparență), în funcție de „actorii” implicați în managementul programului (birourile Erasmus, coordonatorii Erasmus, personalul didactic și administrativ) și de managementul programului practicat în cadrul instituțiilor și organizațiilor. Pe lângă partea practică a analizei factorială de a „reduce” cantitatea datelor studiate și a determinării relațiilor dintre variabilele studiate, partea de modelare reprezintă o parte valoroasă a lucrării deoarece stabilește un mod prin care instituțiile de învățământ superior pot să crească performanța programului Erasmus.

Importanța lucrării de față se bazează așadar atât pe baza studiilor bibliografice în domeniul managementului de proiect și al proiectelor de mobilitate, cât și pe cele obținute din sursele primare de cercetare; rezultate care au fost valorificate în publicații internaționale în domeniu.

În finalul tezei și a analizării datelor obținute sunt redate concluziile generale și finale ale lucrării, limitele cercetării și direcțiile viitoare de cercetare în cadrul domeniului abordat. Aceste concluzii stabilesc informații importante cu privire la proiectele de mobilitate, atât din punct de vedere teoretic – bazate pe studierea surselor bibliografice - dar și empiric pe baza cercetărilor din surse primare.

Lucrarea constituie astfel un amplu studiu al managementului proiectelor de mobilitate care se adresează atât instituțiilor de învățământ superior și instituțiilor care le gestionează, în îmbunătățirea managementului programului Erasmus, cât și beneficiarilor de mobilități care au astfel acces la multe informații cu privire la avantajele și impactul unui astfel de program asupra dobândirii competențelor și îmbunătățirea activității profesionale.

Contribuția lucrării în domeniul managementului proiectelor de mobilitate Erasmus în IÎS este una redevabilă având în vedere dinamica, importanța și complexitatea temei abordate.

Cuvinte cheie: Erasmus, Instituții de Învățământ Superior, Management, Proiecte de mobilitate

