

# 1. MANAGEMENTUL ACADEMIC

## 1.1. MISIUNEA UNIVERSITĂȚII DIN BUCUREȘTI

Universitatea din București este o instituție publică modernă, aflată de 146 de ani în serviciul societății românești, pentru educație, cercetare, dezvoltare și înnoire. Ea a fost întemeiată în 1864 pentru a aduce România în rîndul națiunilor europene prin instrumentul educației superioare. Chiar dacă astăzi mulți corifei ai vieții publice românești manifestă scepticism față de capacitatea învățămîntului superior românesc de a forma tineretul pentru societatea viitorului, Universitatea noastră rămîne apărătoarea acestui ideal formulat prima dată de politicienii tînărului stat național român. Numai prin formarea propriilor specialiști, prin dezvoltarea gîndirii și creativității în România, va putea societatea noastră să-și aducă aportul la progresul Uniunii Europene a cărei membră este. Iar universitatea trebuie schimbată, modernizată, întărită, pentru a fi la înălțimea misiunii sale.

UB formează cadre specializate în științe exacte, naturale, sociale și umaniste, pentru o Românie în curs de integrare în Uniunea Europeană și pentru o Europă competitivă în civilizația noastră globalizată, folosind metode noi de educație interactivă și centrînd procesul pe student și pe rezultatele învățării. Din punctul de vedere al formării, UB vede ciclul de master ca o cheie de boltă a sistemului educației universitare, atît în ce privește formarea competențelor profesionale, cît și a acelor de cercetare științifică. Numărul studenților la master a crescut foarte repede și va continua să crească. Aceasta va avea un impact hotărîtor asupra calității predării și învățării.

În domeniul cercetării, UB se inserează într-o puternică rețea de colaborare cuprinzînd instituții românești și străine, pentru a produce noi cunoștințe și a reevalua cunoașterea dobîndită, aducîndu-și contribuția la procesul de la Lisabona. UB generează ea singură 10% din producția științifică a țării noastre. Ea evoluează în grupul de frunte al instituțiilor de cercetare românești, avînd alături doar cîteva institute naționale și universități. Universitatea a definit trei priorități majore de cercetare: mediul, materialele noi și științele cognitive. Sînt domenii în care noi avem avantaje vizibile, de infrastructură și înzestrare, și unde avem șanse de dezvoltare rapidă și de relevanță socială, întrucît ne adresăm unor nevoi ale societății actuale. În perioada curentă de criză, UB a făcut sacrificii pentru a păstra în măsura

posibilului resursa umană din cercetare, afectată de scăderea dramatică a finanțării. Această politică a fost validată de o creștere cu 30% în acest an a producției noastre științifice față de cel precedent. Rămîne să sporim apropierea cercetătorilor din domeniile științelor sociale și umane de curentul principal al cercetării mondiale, astfel încît prezența lor în bazele de date Thomson-Reuters și Scopus să fie mai vizibilă. Aceasta este provocarea perioadei următoare.

Universitatea joacă un rol conștient în dezvoltarea României, prin formarea de lideri în domeniul politico-social, producerea de cunoștințe referitoare la starea actuală a țării, acumularea unui capital intelectual necesar pentru dezvoltarea tehnologică și crearea bazei de cunoaștere pentru o societate inteligentă, în dezvoltare durabilă. Cercetătorii noștri au participat la elaborarea unor rapoarte la nivel național privind nevoile și capacitatea României de a face față provocărilor actuale. Avem proiecte de întărire a capacității administrative a regiunii București-Ilfov, în care sîntem alături de autoritățile locale, de agențiile guvernamentale, de alte universități, în efortul de a prevedea liniile directe pe care trebuie adaptată formarea la cerințele pieții muncii, într-o perspectivă pe termen mediu și lung. Avem parteneri străini precum Universitatea Catolică din Louvain, aflată în primele 200 de instituții atît în clasamentul Shanghai cît și în Times Higher Education Supplement, și care au o puternică infrastructură de cercetare și de transfer tehnologic. Participăm alături de Academia Română și de alte universități, autorități locale și mari companii, la o serie de proiecte legate de dezvoltarea zonei Hațeg, unde se află numeroase vestigii atît istorice cît și paleontologice, și unde administrăm Geoparcul național. Incepem să ne implicăm în eforturile de dezvoltare ale unei alte zone izolate, Dobrogea de Nord, unde vom crea o stațiune de cercetare la Măcin.

UB contribuie la înnoirea societății românești prin încurajarea tuturor formelor de inițiativă responsabilă, a învățării de-a lungul vieții, a învățării autonome și alternative, a dezvoltării personale a tinerilor, a programelor de voluntariat pentru studenți, a formării competențelor antreprenoriale și manageriale, a formelor de activitate asociativă. Înființarea centrului CRIPPA pentru stagiile de practică ale studenților, pe lîngă Facultatea de Administrație și Afaceri, alături de alte proiecte și eforturi ale altor colegi, va juca un rol important în formarea pentru profesie a studenților. Deja aceștia apreciază, conform unui sondaj cu 1413 respondenți, că 20% din materiile predate au un conținut practic. Centrul deja existent de informare și orientare profesională, asociația de voluntariat TeamWork, cursurile

transversale de dezvoltare personală oferite de specialiștii Facultății de Psihologie și Științele Educației, contribuie toate la educarea studenților în spiritul profesionalismului și eficienței. Un program finanțat din fonduri structurale are sarcina de a contribui la formarea competențelor antreprenoriale, antrenând peste 1000 de studenți în activități de *teambuilding* și de inițiativă. Universitatea din București educă tineretul pentru competiție, dar nu în spiritul supraviețuirii celui mai puternic și eliminării celor slabi, ci pentru solidaritate, incluziune și exprimare liberă de sine.

Autonomia universitară înscrisă în Carta Universității este înțeleasă ca un instrument flexibil pentru îndeplinirea acestor misiuni nobile, și nu ca expresia indiferenței față de nevoile și eforturile societății. Dorim autonomie și nu antinomie. O autonomie instituțională întărită a Universității din București înseamnă pentru noi eficacitate și adaptabilitate, competitivitate, capacitate de creație, libertatea de a produce și aplica idei noi, de a experimenta. Avem nevoie de autonomie pentru a forma studenți autonomi ei înșiși, capabili să devină lideri, întreprinzători, deschizători de drumuri, oameni capabili să gândească singuri, chiar înaintea vremii lor.

Universitatea din București se mândrește că nu aplică metode standard, fie că sînt importate din alte țări sau fac parte din moștenirea instituției : ea experimentează, descoperă, concepe, produce ceea ce se dovedește necesar în relația dintre profesor și student. Tradiția nu poate fi desigur exclusă din acest proces, îndeosebi relația dintre maestru și discipol, care constituie standardul moral cel mai înalt al educației la nivel universitar. Totuși școlile doctorale create recent la UB, și pe care ne străduim să le întărim și să le îmbunătățim, încearcă să meargă dincolo de această relație interpersonală, spre formarea unui mediu de cercetare efervescent și fertil. Școlile doctorale nu-i întorc pe tinerii cercetători la abecedar, ci organizează reuniuni de cercetare, conferințe ale unor oaspeți străini, publică și comunică, încearcă să rezolve probleme. Gîndirea novatoare trebuie să fie valoarea principală a școlilor doctorale. In nici un caz nu poate fi vorba de a-i obliga pe tineri să memoreze capitole întregi din diverse discipline. Universitatea nu-i formează pe tineri pentru trecut și prezent, ci pentru viitor, nu pentru România de azi, ci pentru o societate globalizată în ritm de creștere rapidă.

Încercând să aducă înnoire în societate, Universitatea din București nu vede această misiune în chip paternalist-luminist, ca pe un proces de civilizare a unor triburi locale, un

proces de îndoctrinare accelerată a celor neștiutori, ori un transfer de cunoștințe de la Vest la Est. Dimpotrivă, calea pe care înaintăm este multiplicarea energiilor spontane, încurajarea celor dornici să facă lucruri bune, răspândirea culturii privind tehnicile manageriale, comunicarea publică, practicile de dezvoltare personală, *coaching*-ul și formarea formatorilor. Sperăm că, oricât de puțin spectaculoase ar fi aceste opțiuni ale noastre, vor avea un impact considerabil, *bottom-up* și nu *top-down*, asupra capacității României de a-și determina viitorul european.

## 1.2. VIZIUNEA CONDUCERII

Universitatea din București va ajunge în următorii ani printre primele 500 de universități dintre cele 18.000 ale lumii și va rămâne acolo. În raport cu diferitele *ranking*-uri și metodologiile lor, ne vom afla printre primele 500 de instituții de învățământ superior din lume cel puțin după un criteriu, și printre primele patru din România după orice criterii agregate. Pentru a atinge acest obiectiv, vom întări în mod deosebit cercetarea științifică, formarea la nivel de master și doctorat, managementul calității și cooperarea internațională. Pentru a urca în top, vom adopta o nouă organizare mai performantă și mai capabilă de a aduce rezultate științifice, integrând studenții în acest proces. Pentru a întări instituția, vom dezvolta funcția de transfer tehnologic.

Modelul departamentului care cuprinde catedra și centrele de cercetare, cu o conducere aleasă, și aflat în coordonarea Consiliului Științific al facultății, ni se pare cel mai adecvat să aducă acest progres. Deja acest tip de reformă a fost înfăptuit la facultățile de Biologie și Matematică, iar restructurarea necesară a altor câtorva facultăți poate folosi acest model și experiența câștigată.

Avantajele competitive ale Universității din București sunt calitatea formării, tradiția, prestigiul, dimpreună cu faptul că există o masă critică de resurse comparabilă cu unele dintre universitățile de valoare ale lumii. Aceste avantaje pot fi consolidate printr-o dimensionare corectă a efectivelor de studenți cu resursele de predare, printr-o atenție deosebită acordată tutoratului, prin integrarea studenților în cercetare, și prin facilitarea dezvoltării profesionale a cercetătorilor de valoare. Este indispensabil să atragem aici profesori din străinătate, pentru misiuni de predare și eventual de cercetare, pe durată scurtă

(cursuri intensive) sau medie (1-2 semestre). Este important de asemenea să deschidem procesul de ocupare a posturilor vacante către comunitatea științifică internațională, însă pe baza unei metodologii de evaluare mai complexe, care să nu permită acceptarea unor cadre cu realizări neconvingătoare sau care nu sînt bine înzestrate pentru predare. Pentru aceasta este suficient să anunțăm intenția de a scoate la concurs un post de profesor sau conferențiar nu doar cu o lună înainte de începerea concursului, așa cum prevede legislația actuală, ci cu un an. O comisie ai cărei membri pot fi și din alte țări ar avea atunci răgazul să caute tineri doctori, încă nu consacrați, dar care au arătat prin lucrările lor imaginație și dinamism, din alte universități sau și din străinătate.

### **1.3. STRATEGIA UNIVERSITĂȚII DIN BUCUREȘTI**

Strategia Universității din București se poziționează pe trei nivele, instituțional, național și internațional. Contextul național determină politicile instituționale până la nivelul catedrelor, deoarece cifra de școlarizare e alocată pe domenii. De asemenea, finanțarea complementară are o influență majoră asupra organizării și dimensionării serviciilor administrative. Contextul internațional, caracterizat în prezent de criză, tinde să aibă un impact din ce în ce mai puternic atât asupra cercetării, cât și asupra programelor de studii.

La nivel instituțional, UB e nevoită să înfrunte probleme cum ar fi: scăderea drastică a finanțării cercetării și a finanțării complementare, întârzierea rambursării cheltuielilor cu proiectele pe fonduri structurale, blocarea ocupării posturilor în sectorul public, blocarea concursurilor didactice pe primul semestru al anului academic 2009-2010, inerția instituțională manifestată față de proiectele de dezvoltare, nevoia de organizare optimă a noilor școli doctorale pentru o pregătire cu durata de 3 ani, lipsa de spații, slaba motivare a personalului, nevoia de a păstra unele programe de științe fundamentale și de a întări cercetarea în aceleași domenii, dificultățile legate de achizițiile publice și de alte impedimente legislative.

UB s-a orientat ferm către menținerea cu mari sacrificii a resursei umane în cercetare și sprijinirea proiectelor, continuarea plății burselor doctoranzilor pînă la limita mijloacelor bănești, realizarea unor reparații și reabilitări din venituri proprii, întărirea școlilor doctorale ca nuclee de cercetare, construirea de noi imobile și pregătirea proiectelor, înnoirea și

întinerirea personalului pentru a găsi elemente capabile și responsabile, întărirea standardelor de calitate cu ajutorul Senatului, orientarea spre internaționalizare a programelor și catedrelor. Pentru îmbunătățirea managementului intern, UB pregătește factorii de decizie pentru introducerea unui sistem de bugetare pe facultăți. S-a organizat un concurs pentru cel mai bun program de studii de licență, deschise unor echipe de studenți coordonate de un cadru didactic, și la care au fost premiate programe ale facultăților de Administrație și Biologie. Obiectivele noastre strategice sînt ca pînă în 2012 să elaborăm un document cadru privind organizarea formării la nivel de master, să organizăm un *benchmarking* între școlile doctorale, să dezvoltăm managementul calității în compartimentele administrative cu consecințe pe planul evaluării și retribuirii, să restructurăm facultățile cu grave deficite financiare și puțini studenți, să realizăm noi construcții pentru învățămînt și cercetare.

La nivel național, UB este confruntată cu probleme cum ar fi criza credibilității diplomelor și efortul mass media de a implica în această criză toate universitățile deopotrivă atît publice cît și private, scăderea calității învățămîntului secundar și consecutiv a pregătirii studenților din primul an, elaborarea unor proiecte concurente de lege a educației.

UB a ales să sprijine cu fermitate consiliile consultative al învățămîntului superior, precum Agenția de Asigurare a Calității, ca și efortul Ministerului de a opri emiterea necontrolată de diplome de licență, și va contribui alături de acestea la asanarea climatului educațional românesc. Facultățile se vor orienta spre creșterea calității formării, prin sporirea atractivității programelor de licență și master, cursuri de tutorat adresate studenților din anul întâi, integrarea cercetării în învățare, întărirea învățămîntului la distanță și pregătirea programelor de tip *lifelong learning*, evaluarea anuală a programelor de studii cu participarea studenților. Obiectivele noastre strategice sînt ca pînă în 2012 să oferim programe relevante și eficiente la toate cele trei cicluri de studii, să adaptăm predarea la ritmul de învățare, să integrăm ciclurile II și III mai mult în cercetare, să ne afirmăm profilul de universitate de cercetare.

La nivel internațional, Universitatea din București trebuie să adopte poziții coerente față de convergența progresivă a proceselor de la Bologna și de la Lisabona, să facă față noilor oportunități aduse de integrarea europeană și de globalizare, ca și provocărilor legate de acceptarea unor studenți străini din țări asiatice și africane. Universitatea va promova în

special acele direcții de formare și cercetare care corespund nevoilor integrării europene și societății cunoașterii, va înființa entități (eventual chiar cu personalitate juridică, conform legii), pentru activități de cercetare-dezvoltare, consultanță și transfer tehnologic, va promova parteneriatele cu autoritățile locale și cu mediul economic, și se va orienta spre pregătirea resursei umane în vederea accesării Fondului Social European. Obiectivele noastre strategice sînt să avem 12 programe de master internațional pînă în 2012, să stabilim colaborări concrete cu universități din Asia și din America de Sud, să dublăm numărul studenților străini de la 800 la 1600.

Pentru 2010 ne propunem următoarele obiective de calitate :

1. Trecerea de la conceptul de învățămînt centrat pe student la acela de educație centrată pe rezultatele învățării
2. Îmbunătățirea programelor de licență și introducerea unui sistem de tutorat pentru anul I
3. Întărirea relației cu piața muncii
4. Inițierea unui program de transfer tehnologic (incubator de afaceri)
5. Îmbunătățirea managementului etic universitar
6. Creșterea vizibilității cercetării în științele sociale

#### **1.4. RESURSE**

##### **Resurse financiare**

Bugetul de venituri și cheltuieli a scăzut în perioada 2008-2009 de la 350 de milioane la 260 de milioane RON. Din aceste sume, finanțarea de bază a scăzut dar foarte puțin. Veniturile din taxe școlare au crescut de la 40 la 60 milioane RON, în timp ce veniturile din cercetare au scăzut de la 90 la 33 mil. RON. Trei fenomene se arată ca foarte îngrijorătoare: scăderea veniturilor tuturor categoriilor de angajați, dar în special ale celor cu salarii mici, ceea ce are consecințe pe planul motivației salariaților, întîrzierea remedierii disparităților de retribuire (scară 1:6 între asistent și profesor, în loc de 1:3, cum ni se pare corect), și întîrzierea rambursării cheltuielilor la proiectele pe fonduri structurale, ceea ce pune probleme grave

instituției și limitează drastic capacitatea noastră de absorbție a fondurilor europene.

### **Resurse materiale**

Universitatea dispune de 38 de imobile, cu peste 100 de clădiri, din care 15 cămine studentești. Spațiile de învățămînt asigură o medie de 2 m.p. de student, cu variații de la o facultate la alta, pînă la 7-8 m.p. de student (Geologie, Chimie). În general există un deficit de spațiu, din cauza dificultăților de amplasare, care fac ca unele facultăți să fie nevoite să se deplaseze între 2 sau 3 localuri (Administrație, Jurnalism, Sociologie, Limbi și Literaturi Străine, Științe Politice). Mobilierul a fost reînnoit în proporție de peste 80%, iar sălile sînt dotate cu videoproiectoare, instalații audio, table albe sau table interactive.

Clădirea din Bd. Regina Elisabeta, în care funcționează 8 facultăți, a beneficiat de restaurarea holului de marmură din str. Edgar Quinet și a bibliotecii de la Litere. Refacerea acoperișului este aproape terminată.

Avem un număr de 20 de laboratoare pentru studenți, echipate prin programul Laboratoare de licență. Facilitățile sportive constau în 5 săli de sport (Panduri, Pitar Moș, Măgurele, 2 în Kogălniceanu), 3 terenuri de tenis, un teren de fotbal și unul de baschet.

La Sinaia funcționează un centru de conferințe cu capacitate de 40 de locuri de cazare, pe lîngă acelea ale stațiunii de cercetare. UB mai dispune de stațiuni de cercetare la Surlari-Ilfov (geofizică), Brăila (ecologie), Orșova, Măcin și Sf. Gheorghe (geografie), precum și de o proprietate la Eșelnița pentru protecția speciilor amenințate. Stațiunile de pe Dunăre dispun de șalupe pentru cercetare și practica studenților. Dintre toate stațiunile, capacitatea cea mai mare de cazare pentru practica studențească este la Orșova, cu peste 100 de locuri.

Universitatea este administratorul Geoparcului Dinozaurilor de la Hațeg, și are în folosință clădirea și terenul unei școli, echipate cu paturi și computere, cu o capacitate de 25 de locuri. Aici se organizează școli de vară în cadrul unui proiect complex, în parteneriat cu alte 4 universități. În comuna Berthelot, la conacul generalului Berthelot restaurat de Academia Română într-un proiect pe fonduri norvegiene la care sîntem parteneri, un laborator de geodiversitate este al Universității din București.

În Capitală, UB asigură funcționarea Grădinii Botanice, creată în 1860, cu o arie de 17,5 hectare și 5.000 de taxoni de plante. În 2009 Grădina a avut 94.000 de vizitatori. Au fost reabilitate 2 compartimente de la sera de expoziție și s-au săpat puțuri în vederea creării unei rețele moderne de irigații. S-a reabilitat Muzeul Botanic și au fost reamenajate cele 29 de săli.



S-a refăcut Corpul E destinat Herbarului și s-au amenajat 2 clădiri pentru activități educative. Din nefericire întreținerea Grădinii Botanice este o sarcină grea, pe lângă care consolidarea serelor și alte sarcini nu mai găsesc mijloace disponibile decât finanțarea de la Minister, acum oprită.

### **Resurse informaționale**

Biblioteca Centrală Universitară din București se află într-o relație deosebit de strânsă cu UB, prin cele 17 filiale ale sale, situate în facultățile noastre. Toate filialele permit accesul la raft, sînt informatizate, iar cărțile sînt prevăzute cu etichete magnetice. Centrala dispune de peste 1.000.000 de titluri dintre care 20.000 de periodice și pune la dispoziția cititorilor bazele de date ProQuest, Ebsco, Scopus, Springer, la care Universitatea adaugă baza de date Project Muse de la Johns Hopkins University.

Cele cca. 5 000 de calculatoare sînt legate între ele prin Internet, o rețea locală fiind aproape imposibil de realizat. În anumite zone ale rețelei există VPN. Facultățile de Sociologie și Științe Politice au propriile aplicații de învățămînt pentru *blended learning*. Facultățile de Matematică și Informatică și Fizică dispun de aplicații GRID pentru calcule de mare putere. Învățămîntul la distanță e deservit de platforme interactive Blackboard și Moodle.

Pentru gestiunea academică a studenților se folosește programul UMS (*University Management System*) implementat în 12 din cele 19 facultăți. UB folosește pentru contabilitate programul SICOB, achiziționat printr-un proiect PHARE, iar pentru resurse umane programul NEXUS. Acesta din urmă, ca și programul ALOP pentru angajarea cheltuielilor, au fost implementate în anul 2009.

### **Resurse umane**

Personalul didactic al Universității a scăzut, de la 1.477 de cadre didactice la 1.359. Profesorii reprezintă 25% din personalul didactic. Personalul administrativ a scăzut și el sub 1.200 de salariați.

În anul academic 2006-2007, efectivele de studenți au atins 35.000 de studenți, cu dublarea efectivelor la ciclul de master. Numărul de studenți finanțați de la buget a început să scadă, iar al celor cu taxă a crescut la peste 12. 000, cu o tendință similară.

### **Recrutarea personalului**

Personalul academic este integrat într-o tradiție de valoare și e recrutat conform unor

standarde înalte. Respectarea legislației muncii este asigurată printr-un sistem de control multiplu. Comisia pentru avizarea concursurilor prezintă Senatului rezultatul deliberărilor sale asupra dosarelor avizate de Consiliile facultăților și propune validarea sau nu a rezultatelor concursurilor pe posturi.

Cei 13 lectori străini reprezintă un aport semnificativ pentru calitatea formării în universitate. Un conferențiar de la Facultatea de Limbi și Literaturi Străine este de naționalitate britanică. Câteva zeci de cadre didactice au doctorate obținute la universități de prestigiu din străinătate.

Rămâne de dorit o mai mare deschidere la recrutare pentru tinerii de valoare care se întorc cu studii făcute în străinătate. Strategia optimă este angajarea lor ca preparatori de la sfârșitul licenței și sprijinirea lor pe parcursul studiilor la doctorate în cotutelă sau cu supervizare unică în străinătate, astfel încât integrarea postdoctorală să fie mai ușoară. Rămân însă piedici importante și în calea acestui curs de acțiune. Cotutela nu este recunoscută ca atare; este nevoie de respectarea legislației doctorale a ambelor țări, două rînduri de formulare la susținere, demersuri paralele pentru eliberarea diplomei în ambele țări, la noi lucrurile fiind îngreunate de întârzierea frecventă a CNATDCU în a se pronunța asupra recunoașterii acesteia.

### **Formare și dezvoltare profesională**

Cele 1.359 de cadre didactice ale UB au avut în acest an peste 1.300 de mobilități în străinătate, majoritatea finanțate din contracte de cercetare, dar și din venituri. Scopul acestor deplasări a fost participarea la congrese și simpozioane, cu prezentarea de comunicări și postere, ca și studiile doctorale ori participarea la echipe de cercetare.

Un număr însemnat de manifestări științifice internaționale au fost organizate la Universitatea din București, cu sprijinul conducerii și cu publicarea documentelor științifice ale întâlnirii. Personalul administrativ a participat la cursuri pe teme ca Sisteme de management al calității, Managementul activității de secretariat, Contabilitatea instituțiilor publice și controlul financiar preventiv, Management de proiect, Accesare fonduri europene, Salarizarea personalului bugetar

Evaluarea personalului didactic se face cu ajutorul unui instrument complex elaborat de o echipă condusă de prof. dr. Dan Potolea de la Facultatea de Psihologie și Științele Educației în 2006, adaptat de Consiliul științific al fiecărei facultăți la specificul propriu, și

reevaluat în 2009.

### **Motivarea personalului**

Și în 2009 s-a respectat tradiția Universității din București ca șefii de promoție și autorii de articole ISI să fie premiați la începutul anului academic.

Evaluarea personalului administrativ are loc în perioada ianuarie-mai a fiecărui an, folosind un model propriu al UB. Mijloacele de motivare pozitivă salarială au fost folosite cu generozitate, atât sporurile cât și premiile. Ca motivare negativă, a fost din nefericire nevoie de anchete disciplinare pentru câteva persoane care nu au respectat obligațiile statutare și s-au aplicat sancțiuni mergând până la desfacerea contractului de muncă. În această situație s-au aflat atât cadre didactice, cât și personal auxiliar și administrativ.