

# Ghid metodologic

IO1 Ghid metodologic și set de bune practici pentru elaborarea modului  
internațional foRMAtion

**Data:** 16.03.2020

**Versiunea:** 1

**Autor:** Marco Ferraro și Angelo D'Agostino, AGENZIA PER LA  
PROMOZIONE DELLA RICERCA EUROPEA (APRE)

Proiect: foRMAtion | [www.formation-rma.eu](http://www.formation-rma.eu)

Durata proiectului: 01.09.2019 – 31.12.2022

## PRODUS INTELECTUAL 1 (IO1)

Acest document a fost elaborat în cadrul proiectului „Formare inovativă și inteligentă în învățământul superior pentru potențialii manageri și administratori de cercetare – foRMAtion”, coordonat de Institutul de Cercetare HÉTFA (HU).

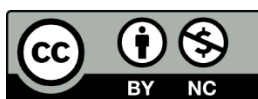
foRMAtion este un proiect strategic în domeniul învățământului superior cofinanțat prin programul Erasmus+ al Uniunii Europene cu numărul de înregistrare 2019-1-HU01-KA203-061233.

Partener principal: Institutul de Cercetare HÉTFA

Autori: Angelo D’AGOSTINO și Marco FERRARO (IT)

Următoarele instituții și-au adus contribuția: Institutul de Cercetare HÉTFA (HU), Universitatea NOVA din Lisabona (PT), Universitatea Corvinus din Budapesta (HU), Universitatea Sapientia din Municipiul Cluj-Napoca (RO), Institutul Sloven pentru Silvicultură (SI), SPI – Societatea Portugheză pentru Inovare (PT), ISINNOVA – Institutul de Studii pentru Integrarea Sistemelor (IT),

Materialele elaborate în cadrul proiectului foRMAtion sunt destinate unor scopuri educaționale, putând fi utilizate liber în acest sens, dar conținutul lor nu poate fi modificat sau dezvoltat fără acordul scris al partenerilor. Republicarea documentului cu conținut nemodificat este posibilă cu condiția menționării clare a autorului și a sursei materialului original.



Contact: [hetfa\\_formation@hetfa.hu](mailto:hetfa_formation@hetfa.hu)

Prima ediție, 2020

A se cita: FERRARO, Marco and D’AGOSTINO, Angelo (2020): Ghid metodologic și set de bune practici pentru elaborarea modulului internațional foRMAtion. elaborat în cadrul proiectului „Formare inovativă și inteligentă în învățământul superior pentru potențialii manageri și administratori de cercetare – foRMAtion”

## Cuprins

1. Rezumat .....	4
1.1. Impactul scontat.....	5
2. Metodologie.....	7
2.1. Proces / Implementare.....	7
2.2. Calendar .....	8
2.3. Plan conceput pentru colectarea intrărilor.....	8
2.4. Ținta sondajului și a interviurilor.....	10
3. Introducere în analiză .....	12
3.1. Activitățile tipice de management și administrare a cercetării .....	13
3.2. Abilitățile necesare unui RMA.....	23
3.3. Experiențe de la experți: evenimentul de instruire de scurtă durată comun pentru personal - Abilități.....	29
4. Bune practici: Cursuri.....	32
4.1. Experiențe de la experți: evenimentul de instruire de scurtă durată comun pentru personal - Cursuri.....	34
5. Exemple bune de cursuri și ateliere pentru RMA.....	36
6. Certificări.....	52
Referințe .....	55
Anexa 1.....	56
foRMAtion - Chestionar .....	56
Anexa 2.....	58
foRMAtion - Interviu .....	58

## 1. Rezumat

Alături de studiul de fond<sup>1</sup> elaborat pentru analizarea necesității și posibilității de înființare a unui program de studiu pentru manageri și administratori de cercetare (Research Managers and Administrators - RMA), proiectul foRMAtion consideră că este important să se colecteze și analizeze practicile existente în domeniul formării RMA (concepută nu atât pentru instituțiile de învățământ superior (IIS), cât pentru profesioniști), precum și să se ia în calcul transferul cunoștințelor existente, a lecțiilor învățate și a eventualelor eșecuri. Prezentul ghid va umple un gol în domeniul proiectului, deoarece este prima dată când se elaborează o sinteză atât de cuprinzătoare a subiectului.

În acest sens, s-a organizat un eveniment de instruire de scurtă durată comun pentru personal (JSTE) (C1) pentru a reuni și analiza practici utile din domeniul educării și instruirii RMA. Rezultatele acestui eveniment completate de cercetări documentare ulterioare au furnizat datele de intrare necesare pentru prezentul ghid metodologic și set de bune practici IO1. Ghidul metodologic prezintă și evaluează un set cuprinzător de programe și metodologii existente de instruire a RMA, verificând și utilizabilitatea acestora. În cadrul cercetării și colectării de bune practici, s-a pus un accent special pe țările cu rezultate mai bune în desfășurarea proiectelor educaționale, de cercetare și inovare finanțate din fonduri europene, cu scopul de a identifica practici și metode efectiv încercate și testate. Scopul este de a utiliza cele mai bune practici din aceste țări ca studii de caz de transferat în țările cu performanță scăzută sau în țările în care rolul RMA nu este încă bine recunoscut.

Rezultatele acestui eveniment vor contribui la elaborarea unei programe de studiu (IO2) și a unei metode de predare (IO3) cu adevărat inovatoare, alte două produse fundamentale ale proiectului.

Importanța acestui produs este subliniată de faptul că, în context european, majoritatea instruirilor în domeniu sunt disponibile pentru absolvenți sau profesioniști, și doar un număr foarte mic de programe există în cadrul IIS.

Cu toate acestea, proiectul foRMAtion consideră că este foarte important și să amelioreze competențele și cunoștințele RMA care lucrează în organizații de cercetare private, motiv pentru care aceștia fac parte din parteneriat, proiectul bazându-se și pe expertiza lor, vizând și satisfacerea nevoilor lor.

---

<sup>1</sup> Document de reflecție al HÉTFA în favoarea încadrării și conceptualizării unui program de studiu pentru managerii și administratorii de cercetare, [http://hetfa.eu/wp-content/uploads/2019/04/Research-managers\\_final\\_0408.pdf](http://hetfa.eu/wp-content/uploads/2019/04/Research-managers_final_0408.pdf)

Prin angajarea diferiților actori din întreaga Europă la pregătirea acestui produs, vor fi asigurate calitatea și transferabilitatea acestuia. Ne așteptăm ca împărtășirea cunoștințelor, schimbul de bune practici și dezvoltarea împreună a acestui produs inovator să contribuie eficient la reușita unor proiecte europene de o și mai bună calitate în țările partenere și nu numai.

Principalul punct de interes al acestui produs merit să servească drept ghid metodologic și pentru produse ulterioare este următorul:

- confirmarea importanței instruirii potențialilor RMA la nivelul IIS arătând lipsa programelor de studiu la acest nivel;
- identificarea cunoștințelor și abilităților pe care acești studenți ar trebui să le dobândească pe baza cercetării preliminare și a experiențelor altor experți și profesioniști;
- evidențierea formării ca RMA drept o cale de carieră posibilă și atractivă pentru studenții din IIS. De asemenea, ghidul va oferi recomandări pentru elaborarea produselor IO2 și IO3. Produsul va fi elaborat în limba engleză și va fi tradus în limbile fiecărui partener, fiind astfel ușor de transferat și adaptat.

Produsul intelectual 1 (IO1) are ca scop colectarea și analiza practicilor existente în domeniul formării RMA și are în vedere transferul cunoștințelor existente, a lecțiilor învățate și a eventualelor eșecuri.

Organizarea evenimentului de instruire de scurtă durată comun pentru personal (C1) a ocazionat reunirea și analiza practicilor utile din domeniul educației și instruirii RMA; rezultatele evenimentului completate de cercetare documentară ulterioară oferă intrările necesare pentru Ghidul metodologic și setul de bune practici IO1.

### *1.1. Impactul scontat*

Impactul va fi la diferite niveluri, deoarece acest ghid servește celor mai importante intrări pentru produsele IO2 și IO3:

- studenții,
- instituțiile de învățământ superior,
- asociațiile și formatorii de RMA,
- RMA, profesori și instructori

Toate categoriile enumerate mai sus vor avea posibilitatea de a-și extinde cunoștințele privind mecanismul proiectelor finanțate din fonduri europene, precum și abilitățile necesare pentru a întreprinde această carieră în domeniul managementului cercetării. De asemenea, instructorii vor avea ocazia, prin intermediul evenimentului JSTE, de a învăța strategii și metodologii noi pentru profesia de RMA, precum și de a împărtăși cu alți colegi practici bune și rele.

RMA își pot îmbunătăți și dezvolta abilitățile generale, își pot dezvolta rețeaua și pot contribui la îmbunătățirea vizibilității și recunoașterii profesiei lor pe termen lung.

În același timp, instituțiile de învățământ superior pot câștiga tehnici și material nou, își pot îmbunătăți ofertele de instruire și metodologiile de predare. Datorită implicării instituțiilor de cercetare, programa este mai bine aliniată nevoilor pieței muncii, iar interacțiunea este crescută, creându-se condiții de cooperare pe termen lung.



## 2. Metodologie

Pentru a obține rezultatul, metodologia IO1 a combinat o serie de acțiuni: analiză documentară, chestionare și interviuri cu RMA experimentați și cu birouri de finanțare, activități de instruire pentru instructori și experți, destinate împărtășirii și dezbaterii pe marginea practicilor utile din domeniul educației și formării RMA.

### 2.1. Proces / Implementare

Metodologia IO1 are ca scop identificarea și evaluarea programelor de instruire, uneltelor, bunelor și relelor practici existente pentru RMA, verificând în același timp utilizabilitatea acestora. Concluziile „Documentului de reflecție în favoarea încadrării și conceptualizării unui program de studiu pentru managerii și administratorii de cercetare” elaborat de Institutul de cercetare HETFA, coordonatorul proiectului foRMAtion, subliniază trei recomandări principale:

- 1) Există o mare nevoie de elaborare a unui program de studiu, fie la nivel universitar, fie la nivel postuniversitar.
- 2) Acest program de studiu va acoperi toate cunoștințele posibile folosite de RMA în activitatea lor zilnică și, mai important, se va axa pe îmbunătățirea abilităților și competențelor necesare.
- 3) Profesia de RMA ca atare are nevoie de o recunoaștere în țările europene, datorită importanței sale în pregătirea și gestionarea proiectelor de cercetare de calitate superioară.

În cadrul procesului, am apelat la **experți, asociații, organizații care oferă cursuri, activități axate pe educarea și formarea unor astfel de profesioniști**. În special, am cercetat tipurile existente de cursuri și modul în care acestea ar putea fi adaptate în cadrul universităților. În continuare, am cercetat mai în detaliu structura acestor cursuri, durata lor, condițiile de participare, având ca obiectiv în cele din urmă de a înțelege și profilul formatorilor.

Am contactat actori cheie implicați în activitățile RMA, precum:

**Tabelul 3 – Actori cheie implicați în domeniul RMA contactați pentru prezentul ghid**

ORGANIZAȚIE	ACRONIM	ȚARĂ/REGIUNE
Asociația Managerilor și Administratorilor de Cercetare	ARMA	Marea Britanie
Asociația Relațiilor între Cercetarea Universitară și Industrie	AURIL	Marea Britanie
Asociația Daneză a Managerilor și Administratorilor de Cercetare	DARMA	Danemarca
Asociația Finlandeză a Managerilor și Administratorilor de Cercetare	FINN-ARMA	Finlanda

Asociația Islandeză a Managerilor și Administratorilor de Cercetare	ICE-ARMA	Islanda
Managerii și Administratorii de Cercetare ai Universităților Austriece	AURAM	Austria
Rețeaua Managementului de Cercetare și de Transfer	FORTRAMA	Germania
Asociația Olandeză a Managerilor și Administratorilor de Cercetare	ARMA-NL	Olanda
Platforma de Interfață a Ciinței	PIC-PT	Portugalia
Asociația Europeană a Managerilor și Administratorilor de Cercetare	EARMA	Europa
Proiectul BESTPRAC	BESTPRAC	Europa
Comitetul Consultativ al Proiectului „Administrarea cercetării ca profesie universală”	RAAAP	Europa

## 2.2. Calendar

Conform planificării noastre interne la nivelul APRE:

- Efectuarea unei cercetări documentare, distribuirea de chestionare și luarea de interviuri până în decembrie 2019.
- Prezentarea primelor rezultate ale sondajului în cadrul evenimentului de instruire de scurtă durată comun pentru personal (C1) în ianuarie 2020 în Porto.
- Elaborarea primei versiuni finale a Ghidului metodologic și setului de bune practici până la 15 februarie.
- Revizia de asigurare a calității cu observații din partea partenerilor până la 22 februarie.
- Finalizarea Ghidului metodologic și setului de bune practici până la 29 februarie.

## 2.3. Plan conceput pentru colectarea intrărilor

Tabelul 4 – Comunicare către actorii interesați și către publicul țintă

La cine trebuie ajuns?	Cum am ajuns la destinatari?	Observații (ex., principalele mesaje?)
ARMA și AURIL DARMA FINN-ARMA ICE-ARMA AURAM BAK ARMA-NL PIC-PT-Portugal	Chestionare și interviuri, mesaje directe, telefon, interviu prin skype.	Este important să se colecteze și analizeze practicile existente în domeniul formării RMA (concepută nu atât pentru instituțiile de învățământ superior (IIS), cât pentru profesioniști), precum și să se ia în calcul transferul cunoștințelor existente,



EARMA BESTPRAC		a lecțiilor învățate și a eventualelor eșecuri. Presentul ghid va umple un gol în domeniul proiectului, deoarece este prima dată când se elaborează o sinteză atât de cuprinzătoare a subiectului.
Comitetul Consultativ al proiectului RAAP	Chestionare și interviuri, mesaje directe, telefon, interviu prin skype.	



## 2.4. Ținta sondajului și a interviurilor

Publicul țintă este reprezentat de: RMA, profesori universitari, cercetători interesați, studenți la IIS.

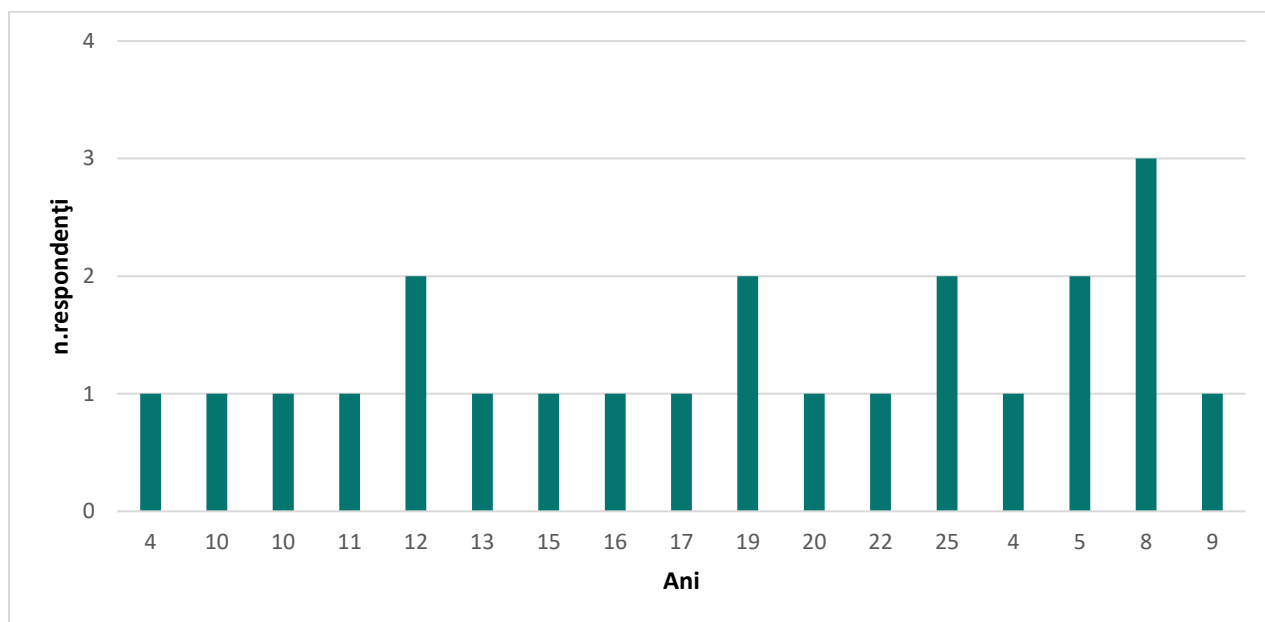
Produsul poate fi folosit de RMA din toate organizațiile de cercetare și dezvoltare pentru a identifica practici bune și rele existente la nivelul programelor de studiu și de formare actuale, instrumente și metode pentru abilitarea potențialilor RMA, precum și pentru a identifica condițiile, abilitățile și competențele pe care potențialii RMA trebuie să le dobândească pentru a putea redacta și implementa proiecte europene de bună calitate. Toate informațiile cuprinse în Ghidul metodologic și setul de bune practici pot fi utile pentru a îmbunătăți formarea existentă și calitatea muncii prestate de RMA.

Prin urmare, studenții își vor îmbunătăți cunoștințele privind mecanismul proiectelor europene, precum și abilitățile necesare pentru a urma o astfel de carieră în domeniul managementului cercetării.

APRE a efectuat cercetarea documentară suplimentară. S-au colectat multe informații printr-o metodologie calitativă: am ajuns la 30 de specialiști (24 prin sondaj, 6 prin interviu prin email/telefon) din domeniul instruirii RMA și le-am cerut informații privind conținutul și caracteristicile principale ale instruirilor respective. În continuare, APRE a contactat specialiști cărora li s-au luat interviuri prin skype pentru a afla mai multe cu privire la metodologia și impactul instruirii. Majoritatea respondenților au peste 10 ani de experiență în domeniul RMA. În continuare prezentăm câteva cifre reprezentând anii de experiență în domeniul RMA și funcțiile actuale ale respondenților.




### **PARTEA A: Despre dvs. ca RMA. Câți ani ați activat în total în domeniul RMA?**

**Tabelul 5 – Comunicare către actorii interesați și către publicul țintă**



## 1. Cum ați defini rolul dvs. curent?

Tabelul 6 – Cum ați defini rolul dvs. curent?

	Conducător – șef de birou sau res...	11
	Manager – subordonat unui cond...	12
	Operațional – responsabil cu între...	1



### 3. Introducere în analiză

Managementul cercetării și dezvoltării (CD) și inovației a apărut ca domeniu de specialitate în cadrul agențiilor de finanțare, al instituțiilor de învățământ superior, companiilor, organizațiilor non-profit, organizațiilor pentru cercetare și tehnologie (RTO). În ultimii 10-20 de ani, au apărut metode noi de cercetare și inovare în contextul unor modificări majore în sectorul învățământului superior în ansamblul său. Activitățile de management al cercetării cuprind: atragerea de fonduri, gestionarea de fonduri, relația cu organisme finanțatoare, planificarea, implementarea, monitorizarea și evaluarea proiectelor. Toate acestea se adaugă activităților de cercetare precum producerea de publicații, diseminarea cercetării și, în multe cazuri, comercializarea.

Profesionalizarea administrațiilor învățământului superior a afectat serviciile financiare, admiterea studenților, gestionarea clădirilor și terenurilor, în special în țările unde a crescut semnificativ autonomia instituțională și au avut loc modificări majore la modul de guvernanță în cadrul instituțiilor.

De asemenea, instituțiile de învățământ superior devin din ce în ce mai dependente de cercetare în cadrul sistemului de învățământ superior în ansamblul său, de exemplu pentru a le ajuta să înțeleagă mai bine mediul extern, astfel încât să elaboreze planuri strategice relevante. Aceste modificări pot duce la unele tensiuni între prioritățile și strategiile instituției, precum și între cele ale cercetătorilor individuali. În plus, acest lucru poate îngreuna participarea la cercetări în colaborare în cadrul instituțiilor și între instituții. Sistemele de recompense pentru instituții și pentru cadrele didactice universitare ca indivizi sunt importante. În timp ce o tensiune benefică între managementul executiv și cadrele didactice universitare este inevitabilă, este nevoie de responsabilități și procese clare pentru a se asigura că tensiunea nu devine contraproductivă.

Scara mare a multor universități implică necesitatea unor manageri și conducători extrem de competenți. Managerii de cercetare nu sunt responsabili doar cu elaborarea și punerea în aplicare a politicii de cercetare la nivel instituțional, ci joacă și un rol cheie în asigurarea faptului că cercetătorii înșiși au abilități adecvate în domenii precum redactarea cererilor de finanțare a cercetării, managementul granturilor, conducerea echipei de cercetare, coordonarea doctoranzilor, redactarea articolelor pentru publicare și etică. Aceasta a dus la dezvoltarea unei serii tot mai sofisticate de programe de formare și de calificări în domeniul managementului și administrării cercetării, precum și a asociațiilor specializate de administratori de cercetare.

Un alt domeniu care a cunoscut evoluții considerabile este transformarea cercetării academice în inovație. Și acest lucru necesită expertiză – de la crearea unor relații de colaborare cu mediul de afaceri până la aspectele mai tehnice legate de transferul de tehnologie.

Aceasta a dus și la elaborarea unor programe de formare specializate în transferul de tehnologie, precum și la crearea de grupuri de sprijin a acestor activități. Aceste programe oferă specializare în setul complex de cunoștințe și abilități cerute de factorii de decizie politică și de managerii de cercetare și inovare de la nivel instituțional. De asemenea, oferă formare menită să amelioreze abilitățile și cunoștințele celor care dețin un rol cu greutate în cadrul acestor funcții importante. Provocarea evoluției meseriei constă în dezvoltarea de abilități și expertiză pentru managerii și administratorii de cercetare și pentru managerii de cercetare și inovare pentru a-i ajuta să se asigure că puținele resurse de cercetare disponibile pentru instituții sunt utilizate și gestionate în mod eficace. Rolul acestei analize a fost de a clasifica și analiza cerințele la nivel politic și instituțional pentru un management eficace al cercetării și inovării în țările cu performanțe mai reduse. Aceasta examinează abordările posibile pentru a sprijini cât mai bine un management eficace al cercetării.

### 3.1. Activitățile tipice de management și administrare a cercetării

Funcțiile de conducere și management în instituțiile de cercetare implică o gamă foarte largă de responsabilități și atribuții. Exigențele din ce în ce mai mari impuse de colaborarea globală și de natura competitivă la nivel internațional a cercetării au dus la o atenție crescută acordată înțelegerii întregii game de activități care stau la baza instituțiilor de cercetare eficace. Asociația britanică a managerilor și administratorilor de cercetare (ARMA) are pentru membrii săi un cadru de dezvoltare profesională, din care doar un rezumat general este disponibil publicului larg. Se poate menționa și pagina wiki a proiectului BESTPRAC, unde este disponibilă publicului larg secțiunea sarcinilor, rolurilor, responsabilităților, precum și abilitățile și competențele relevante. Prezentarea se bazează pe diferite categorii, ceea ce aduce în discuție un alt aspect ce trebuie subliniat, și anume că nu există o abordare unitară sau standard a acestui aspect. Rezumatul clasifică funcțiile în roluri „operațional”, „managerial” și „de conducere”, prezentând multe suprapuneri cu lista sarcinilor manageriale și administrative prezentate în tabelele de mai jos.

Conducătorii și managerii de cercetare au responsabilitatea de a se asigura că aceste funcții beneficiază de resurse și sprijin adecvate, alături de orice alte funcții de management al cercetării specifice instituției. Este important în special să se asigure sisteme ale tehnologiei informației (hard și soft) adecvate și întreținute corespunzător, precum și personal calificat cu abilități operaționale și analitice care să opereze aceste sisteme. Este din ce în ce mai important să se înregistreze datele necesare pentru îndeplinirea cerințelor de finanțare națională bazată pe performanță, de exerciții de evaluare a cercetării și de analize comparative naționale și

internaționale. Este normal ca aceste date să se regăsească și în clasamentele internaționale bazate pe performanță ale instituțiilor. Organizațiile de cercetare au nevoie de personal cu abilități specializate și cu experiență în domenii precum bibliometria și statistica pentru a administra aceste funcții și pentru a analiza și interpreta datele.

## Asistența cercetării

Tabelul 7 – Asistența cercetării

Activitate principală	Activitate conexă
Identificarea oportunităților de finanțare	Informarea candidaților potențiali
Identificarea oportunităților de colaborare	Informarea cercetătorilor
Asistarea propunerilor de cercetare	Mentorat, îmbunătățirea calității, consiliere bugetară, verificarea conformității, identificarea organizațiilor partenere și relaționarea cu acestea, furnizarea de finanțare inițială de tip „seed” pentru facilitarea dezvoltării proiectului
Legătura cu agențiile finanțatoare	Informare privind aspectele practice și punerea în aplicare a regulilor; acordarea de răspunsuri întrebărilor adresate de agenții cu privire la granturile active; comunicare cu privire la produsele grantului
Promovarea responsabilității față de reglementări	Elaborarea și punerea în aplicare de politici și proceduri care să îi ajute pe cercetători să respecte cerințele reglementate
Asistență în respectarea reglementărilor	Informare și asistență a cercetătorilor cu privire la aprobările etice, cerințele de siguranță, rapoartele de conformitate
Ținerea evidenței	Ținerea unor baze de date instituționale cu granturile, publicațiile, aprobările reglementare și etice, rezultatele cercetării, alte cerințe de înregistrare.
Raportarea jaloanelor (după caz)	Asigurarea respectării și raportării cerințelor

	contractuale
Asistență în cadrul acordurilor interinstituționale și internaționale pentru cercetare în colaborare și utilizare de infrastructură în comun	Elaborarea, supervizarea și evidențierea documentației acordurilor, precum și punerea în aplicare și gestionarea acestora
Asistență pentru strategiile de comunicare a cercetării	Informarea mediei și a specialiștilor în comunicare cu privire la rezultate și realizări

## Traducerea/comercializarea cercetării

Tabelul 8 – Traducerea/comercializarea cercetării

Activitate principală	Activitate conexă
Asigurarea că cercetătorii sunt conștienți de oportunitățile și responsabilitățile în materie de protecție a proprietății intelectuale (PI)	Elaborarea și furnizarea de informații, politici și proceduri; angajarea și răspândirea de sfaturi generale privind cadrele legislative, inclusiv obligațiile internaționale.
Identificarea și evaluarea oportunităților	Înregistrarea activităților de cercetare, sondarea activităților de comercializare și a oportunităților, identificarea liniilor de finanțare potențiale și stabilirea strategiilor și a calendarelor
Consiliere juridică și comercială	Coordonarea consilierii în materie de proprietate intelectuală, și relații și oportunități comerciale
Negocierea acordurilor	
Stabilirea și punerea în aplicare a opțiunilor, acordurilor cu caracter obligatoriu, rezultatelor secundare, contractelor de licență	

## Managementul financiar

Tabelul 9 – Managementul financiar

Activitate principală	Activitate conexă
Calcularea costurilor și stabilirea prețurilor pentru propunerile și acordurile de cercetare, negocierea bugetelor	În special, acordurile de colaborare interinstituționale și internaționale
Contabilitatea costurilor directe și indirecte de cercetare	
Negocierea și verificarea acordurilor și angajamentelor contractuale	
Administrarea financiară a plăților	Organizarea plăților internaționale, acordarea anticipată de fonduri
Ținerea evidenței și raportare financiară	Cerințe de conformitate pentru achitarea granturilor și colectarea datelor pentru rapoarte



	instituționale la nivel operațional și de guvernanță
--	--

## Gestionarea activelor

Tabelul 10 – Gestionarea activelor

Activitate principală	Activitate conexă
Achiziții, inclusiv achiziții publice	
Gestionarea și întreținerea echipamentelor și infrastructurii	Întocmirea și completarea registrelor cu active și a calendarelor de întreținere
Evaluarea ciclului de viață al echipamentelor și programarea înlocuirilor	Monitorizarea întreținerilor programate
Furnizarea și întreținerea sistemelor de tehnologia informației, acces și stocare a datelor	Inclusiv acces la instalații informatice externe
Furnizarea și întreținerea surselor de informații și cunoștințe	În colaborare cu gestionarii de cunoștințe și cu depozitele/librăriile de date disponibile pe internet

## Înregistrarea și analizarea datelor privind performanța

Tabelul 11 – Înregistrarea și analizarea datelor privind performanța

Activitate principală	Activitate conexă
Crearea și întreținerea bazelor de date cu publicațiile	Evidențierea și verificarea datelor publicațiilor
Crearea și întreținerea bazelor de date cu tezele	Evidențierea și verificarea datelor privind tezele și distincțiile
Redactarea și completarea datelor privind finanțarea cercetării și contractele	Menținerea legăturii cu managementul financiar pentru raportarea performanței
Analizarea datelor de performanță	Raportarea către conducerea executivă a performanței instituționale, de grup și individuale

Volumul activității de la fiecare capitol din tabele va diferi în funcție de numărul de discipline și de amploarea activității per disciplină în cadrul instituțiilor și între instituții. Cerințele vor varia și în funcție de diferitele politici naționale și cerințe legislative. Activitățile pot varia din când în când pe măsura schimbării priorităților și circumstanțelor la nivel instituțional și național. Creșterea colaborărilor naționale și internaționale în domeniul cercetării, precum și intensificarea naturii interinstituționale a cercetării afectează balanța eforturilor necesare în domeniul administrării cercetării.

Una din ramurile deosebit de relevante și importante în cadrul operațiunilor de management în domeniul cercetării este managementul financiar. Rigoarea cu care sunt respectate cerințele tipice contabile ale unei instituții și ale agențiilor externe de finanțare va avea o mare pondere în reputația și credibilitatea instituției. Importanța acestei rigori nu poate fi supraestimată. Aceasta se aplică în toate domeniile operaționale, însă este deosebit de importantă în contextul gestionării fondurilor guvernamentale și a fondurilor obținute prin fundații caritabile, fie că este vorba de fundații caritabile externe sau fundații asociate cu instituția înseși. Doar un RMA cu adevărat profesionist poate în același timp și să evite supracontrolul și birocracia. Fundațiile instituționale pot oferi instituțiilor o flexibilitate și o autonomie financiară mai mare, însă stabilirea și gestionarea acestora necesită experiență și aptitudini speciale de comunicare cu donatorii, de management financiar și de investiții.

În cadrul evenimentului de instruire de scurtă durată comun pentru personal (C1) care a avut loc în ianuarie 2020 în Porto, s-a elaborat o listă de abilități general acceptate, care va fi abordată și în produsul IO2 pentru elaborarea programei de studiu.

Tabelul 12 – PRE-GRANT (REDACTAREA PROPUNERII)

### PRE-GRANT (REDACTAREA PROPUNERII)

#### ATITUDINE

- etică
- de sprijinire, nu de conducere
- care inspiră siguranță (respect)
- proactivă
- creativă
- flexibilă
- încrezătoare
- implicată
- structurată
- care promovează medierea / facilitarea
- diplomatică
- oportună
- care arată asumarea rolului de lider

#### ABILITĂȚI

- redactare concisă
- abilitatea de a spune „nu” și de a pune întrebări dificile
- vânzare
- bun povestitor
- conținut
- gestionarea timpului
- grijă față de detalii
- abilități de consiliere
- sensibilitate
- abilități de comunicare și culturale
- abilități de redactare
- eficiență
- gestionarea stresului

#### CUNOȘTINȚE

- identificarea partenerilor potențiali
- politica de cercetare
- consolidare / intermediere de echipă
- instrument de finanțare
- cunoștințe științifice
- strategie instituțională
- strategie de finanțare

#### COMPETENȚE

- competențe de limba engleză
- facilitator
- putere de convingere
- negociator
- relații cu publicul
- competențe de limbaj al Comisiei Europene

Tabelul 13 – POST-GRANT

**POST-GRANT****ATITUDINE**

- precizie
- spirit constructiv
- respect
- abilitarea celorlalți
- responsabilitate
- ajutor / sprijin
- disponibilitate
- fiabilitate

**ABILITĂȚI**

- gestionare (a timpului)
- gestionarea sarcinilor/administrativă/a oamenilor
- soluționarea problemelor
- flexibilitate
- atenție la detalii
- analiza impactului
- transpunerea „rezultatelor”

**CUNOȘTINȚE**

- audit
- mediere
- reguli și raportare financiară
- metode de management al proiectelor
- metode de gestionare a timpului
- stiluri de conducere
- metode de gestionare a conflictelor
- tehnici de soluționare a problemelor
- ciclul de viață al echipei
- comunicare academică / în contextul științei deschise

**COMPETENȚE**

- definirea priorităților
- gestionarea timpului
- capacitate de a-i motiva pe ceilalți
- vizibilitate managerială (în domeniul științific și organizațional)
- integritatea cercetării

Tabelul 14 – FINANȚE

**FINANȚE****ATITUDINE**

- colaborativă
- răbdătoare
- proactivă
- fermă
- de „polițist de treabă”
- amiabilă
- dogmatică / pragmatică
- „polițist dur” aspru
- control (pre audit)
- sustenabilitate
- previziune
- competentă
- flexibilă

**ABILITĂȚI**

- spirit analitic
- planificare
- detalii
- precizie
- diplomație
- negociere
- șef / membru de echipă
- gestionarea timpului
- comunicare
- „traducere” (a cifrelor în cuvinte)
- abilități informatice
- abilități numerice

**CUNOȘTINȚE**

- finanțe
- standardele contabile
- contabilitate
- RU
- drept
- înțelegerea scopului cercetării
- conformitate (dovedită prin audit) – a ști ce e de făcut
- regulile finanțării
- platforme (financiare)
- competență interculturală

**COMPETENȚE**

- raportare corectă și oportună a proiectului
- elaborarea tabelelor de calcul financiar

## CONDUCĂTOR

### ATITUDINE

- integritate
- leadership
- flexibilitate
- deschidere
- muncă sub presiune
- fiabilitate
- hotărâre
- corectitudine
- carismatic
- care inspiră
- empatie
- asertivitate
- onestitate
- autenticitate
- abordabilitate
- viziune
- îndrăzneală
- blândețe
- umor

### ABILITĂȚI

- automotivare
- motivarea celorlalți
- gestionarea conflictelor
- comunicare cu toată lumea
- diplomație
- organizare
- negociere
- monitorizare
- împărtășirea informațiilor cu echipa
- îndrumare specifică (coaching) / generală (mentorat)

### COMPETENȚE

- gestionarea și echilibrarea echipei
- gestionarea timpului
- relaționare
- concentrare pe misiune
- delegare
- acțiune strategică și politică

### CUNOȘTINȚE

- cadrul finanțării
- administrare
- pregătire științifică
- despre „profesie” → dezvoltarea celorlalți
- ecosistem de cercetare și politic
- despre echipă + muncă
- strategie instituțională și departamentală

Tabelul 16 – GESTIONAREA INFORMAȚIILOR (GRANTURI)

## GESTIONAREA INFORMAȚIILOR (GRANTURI)

### ATITUDINE

- etică
- răbdare
- optimism
- integritate
- responsabilitate
- proactivitate
- motivație intrinsecă
- minte deschisă
- încredere în sine

### ABILITĂȚI

- împărtășirea bunelor practici
- spirit de colaborare
- abilități de lobby
- abilități de comunicare
- diplomație
- negociere
- facilitare
- putere de convingere
- vânzarea ideilor
- abilități informatice avansate
- gestionarea stresului / rezilient
- abilități analitice / spirit de sinteză

### CUNOȘTINȚE

- politică/priorități/strategie la nivel de instituție/grup
- parteneri potențiali
- documentație apeluri
- CIR
- scheme de finanțare
- planificare de proiect (ciclul de viață al proiectului)
- portaluri de finanțare
- cunoștințe financiare
- politica CE și a altor finanțatori
- confidențialitate (RGPD)
- gestionarea datelor
- ecosistem științific: intern și extern

### COMPETENȚE

- redactare academică / de finanțare
- limba engleză
- traducere între sectoare
- relaționare
- competențe de comunicare socială
- cunoștințe intersectoriale

### 3.2. *Abilitățile necesare unui RMA*

Din cauza unei serii de factori evolutivi, complexitatea managementului și conducerii cercetării și inovării este în creștere, ceea ce este cazul și pentru stabilirea politicii în domeniul cercetării și inovării atât la nivel guvernamental, cât și instituțional.

Scopul acestui capitol este:

- de a sintetiza elementele esențiale ale programelor existente și în dezvoltare pentru ameliorarea cunoștințelor și abilităților pentru conducerea și managementul cercetării și inovării;

Există diferite abordări față de tipologiile de cunoștințe și abilități pentru conducerea și managementul cercetării și inovării. Tipologiile pot fi reunite sub trei subiecte principale care reflectă gama de cerințe la diferitele niveluri ale sistemelor de cercetare și inovare:

1. management pentru sprijinirea leadership-ului cercetării în instituții publice
2. management pentru sprijinirea leadership-ului cercetătorilor
3. comportamente și calități personale ale conducătorilor și managerilor de cercetare.

Fiecare din aceste subiecte cuprinde multe elemente, care reunesc împreună cerințele pentru o conducere și realizări solide. Subiectele de **leadership** au în vedere influențele culturale și personale asupra creativității indivizilor și a grupurilor din cadrul instituțiilor de cercetare. Aceste influențe se aplică deopotrivă conducătorilor de la nivel guvernamental și celor de la nivelul instituțiilor. Subiectele de **management** se referă la cerințele extinse procedurale, financiare, juridice, de conformitate și de raportare care stau la baza bunei desfășurări a cercetării și inovării. Ultimul subiect se referă la comportamentele și calitățile personale pe care conducătorii și managerii trebuie să le prezinte pentru a maximiza productivitatea și creativitatea personalului de cercetare și inovare pe care îl au în grijă.

Conducătorii și managerii eficienți care sunt atenți la acești factori vor avea o mare oportunitate de a face ca dezvoltarea viitoare a societăților lor să beneficieze de eforturile intelectuale și imaginative ale populațiilor lor. Există o cerință de îmbunătățire a nivelului de formare și dezvoltare a abilităților pentru conducătorii în domeniul cercetării și al managementului cercetării.

În ultimii ani, s-au dezvoltat o serie de programe de formare și de calificări tot mai sofisticate în domeniul managementului și administrării cercetării, în special în țările unde productivitatea CD este deja ridicată conform standardelor mondiale. Un număr tot mai mare de asociații

specializate pentru administratorii de cercetare au devenit mai proeminente peste tot în lume, nu doar în Europa. De exemplu, putem enumera câteva asociații neeuropene, precum:

- Societatea australiană a managementului cercetării;
- Consiliul național american al administratorilor de cercetare din universități, care publică revista Research Management Review Journal;
- Asociația universităților din Commonwealth;
- Asociația universităților africane.

În țările mai puțin performante, pare să existe un vid de oportunități de dezvoltare a cunoștințelor și abilităților pentru conducătorii existenți și pentru conducătorii și administratorii potențiali în contextul unui efort de cercetare globalizată în creștere. Acesta este un aspect critic, deoarece conducerea cercetării și managementul inovării în țările în curs de dezvoltare, unde resursele și capacitatea sunt limitate, este cu atât mai mult o provocare.

Păstrând în minte aceste provocări, primul pas este de a trece în revistă munca existentă în acest domeniu pentru a identifica elementele esențiale necesare pentru dezvoltarea abilităților în conducerea și managementul cercetării. Aceste informații trebuie apoi combinate într-o tipologie pentru o conducere și un management al cercetării și inovării eficiente. Tipologia ar putea fi utilizată ca bază pentru formularea celor mai eficiente programe de dezvoltare a conducerii și managementului în toate țările, în special în țările unde există o nevoie urgentă de asistență și reformă. Se poate schița o listă de bază a abilităților cerute:

- **Interpersonale** – înțelegerea notelor de informare privind proiectele, crearea unei relații cu cercetătorii – legături cu personalul cheie, înțelegerea nevoilor celorlalți, construirea de relații
- **Căutarea informațiilor** – identificarea oportunităților de finanțare, a partenerilor potențiali
- **Gestionarea informațiilor** – întreținerea contactelor cu partenerii
- **Comunicare** – pregătirea / comentarea versiunilor propuse, redactarea rapoartelor, transmiterea clară a informațiilor, prezentare
- **Analitice** – evaluarea eligibilității pentru finanțare, revizuirea versiunilor, revizuirea politicilor/sistemelor
- **Managementul proiectelor** – lucru cu mai mulți parteneri
- **Administrative** - prezidarea ședințelor, luarea de notițe
- **Reacție constructivă** – la versiunile propuse
- **Putere de influență** – inclusiv negociere
- **Relaționare** – cu finanțatorii



- **Tehnologia informației** - inclusiv baze de date cu contacte; familiaritate cu portalurile organismelor de finanțare pentru depunere în format electronic a cererilor de grant
- **Autogestionare** – lucru cu termene strânse, gestionarea sarcinii de lucru
- **Formare și dezvoltare** - facilitare, coaching și mentorat, conceperea de cursuri etc.
- **Abilități numerice** – costuri de monitorizare și stabilitate financiară

Pentru a identifica cele mai bune practici în termeni de instruire pentru RMA, este necesar mai întâi să avem o imagine clară a diferitelor funcții pe care un RMA trebuie să le acopere în munca sa zilnică. Pentru a face acest lucru, s-a întocmit un tabel cu 21 de funcții diferite întreprinse de administratori care se ocupă de programul de cercetare al unei instituții de cercetare. Acestea cuprind elaborarea propunerilor, gestionarea aspectelor financiare ale proiectelor, schimbul de cunoștințe și dezvoltarea de afaceri, precum și sprijinirea doctoranzilor.

Funcțiile sunt grupate în șapte capitole mai largi: elaborarea propunerilor, ciclul de viață al proiectului, transpunerea, doctoranzii, politica și guvernarea, informații de management și funcții conexe, precum și organizarea și livrarea de servicii. Fiecare funcție este descrisă din trei perspective diferite – operațională, de management și de conducere.

Tabelul prezintă organizarea celor 21 de funcții în cele șapte capitole mai largi. Căsuțele individuale din matrice rezumă fiecare funcție și abilitățile necesare din perspectivă operațională, a managementului și a conducerii.

**Tabelul 17 – 21 de funcții**

	<b>OPERAȚIONAL</b>	<b>MANAGEMENT</b>	<b>LEADERSHIP</b>
<b>Elaborarea propunerilor</b>			
Identificarea surselor de finanțare și a clienților	Țintirea oportunităților de finanțare și diseminarea informației către persoanele relevante	Colectarea de informații care să ajute la țintirea oportunităților de finanțare și la optimizarea procesului de licitare	Elaborarea de strategii pentru a maximiza venitul din cercetare și vânzarea cercetării către finanțatorii potențiali
Pregătirea propunerilor	Coordonarea pregătirii propunerilor, ceea ce ar putea include identificarea membrilor echipei de cercetare, pregătirea bugetului, precum și redactarea și revizuirea textului	Implementarea de strategii și inițiative pentru a maximiza succesul instituției în garantarea finanțării cercetării	Elaborarea de strategii țintite pentru a îmbunătăți produsele rezultate din finanțarea cercetării

Calcularea costurilor, stabilirea prețurilor și depunerea propunerilor de cercetare	Stabilirea unor prețuri realiste de proiect, obținerea semnăturilor finale și depunerea propunerilor	Menținerea unei imagini financiare generale asupra portofoliului de cercetare și supravegherea resurselor de personal, a sistemelor și proceselor relevante pentru a asigura depunerea unor propuneri de bună calitate	Elaborarea strategiilor de calculare a costurilor și de stabilire a prețurilor pentru a maximiza succesul instituției în garantarea finanțării cercetării
<b>Ciclul de viață al proiectului</b>			
Redactarea, negocierea și acceptarea contractelor	Facilitarea obținerii acordului și obținerea semnăturii finale a contractelor	Monitorizarea și gestionarea aspectelor de reglementare și juridice rezultate din contract	Elaborarea strategiilor și abordărilor instituționale legate de contracte
Gestionarea aspectelor financiare ale proiectului	Monitorizarea cheltuielilor legate de proiect și asigurarea respectării termenilor și condițiilor finanțatorului	Implementarea sistemelor și proceselor financiare de proiect și monitorizarea eficienței acestora	Elaborarea de sisteme și procese financiare de proiect
Angajarea de personal în baza contractelor de cercetare	Furnizarea de sprijin administrativ pentru recrutarea și numirea personalului de cercetare	Implementarea sistemelor și proceselor legate de angajarea personalului de cercetare	Elaborarea de sisteme și procese legate de angajarea personalului de cercetare
Raportarea către finanțatori	Colectarea și combinarea datelor, precum și asigurarea că raportul este complet și predat conform termenilor și condițiilor finanțatorului	Implementarea sistemelor și proceselor care facilitează pregătirea raportării	Elaborarea de sisteme și procese care permit instituției să respecte cerințele de raportare
<b>Transpunerea</b>			
Diseminarea și	Colectarea de date	Sprijinirea cercetătorilor	Maximizarea impactului

angajamentul public	privind produsele cercetării și informarea cercetătorilor cu privire la canalele eficiente de diseminare și angajament public	în respectarea cerințelor finanțatorului și în utilizarea oportunităților de diseminare și angajament public al cercetării	activităților de diseminare și angajament public
Schimbul de cunoștințe și dezvoltarea de afaceri	Promovarea și sprijinirea activităților de schimb și transfer de cunoștințe	Elaborarea unui plan operațional de implementare a strategiei de schimb și transfer de cunoștințe și asigurarea respectării de către instituție a cerințelor legale/de reglementare	Elaborarea unei strategii de schimb și transfer de cunoștințe
Transferul tehnologiei	Furnizarea de sprijin pentru activitățile de transfer de tehnologie, precum identificarea de oportunități, intermedierea relațiilor, acordarea de licențe pentru proprietatea intelectuală (PI), crearea de întreprinderi fiice (spin-out)	Elaborarea de sisteme și procese care să sprijine transferul de tehnologie și asigurarea respectării de către instituție a cerințelor legale/de reglementare	Elaborarea unei strategii pentru transferul de tehnologie
<b>Gestionarea carierei</b>			
Sprijinirea cercetătorilor	Asigurarea unui sprijin administrativ solid pentru angajarea, evoluția, examinarea și absolvirea cercetătorilor	Supraveghere constantă a aprovizionării și sprijinului cercetătorilor, precum și monitorizare față de mediul politic extern	Furnizarea unei direcții strategice înspre sprijinirea și aprovizionarea cercetătorilor
<b>Politica și governanța</b>			
Contribuire la politica și strategia de cercetare	Sprijinirea implementării politicii și strategiei de cercetare și colectarea de informații pentru a	Elaborarea planurilor operaționale de implementare a politicii și strategiei de cercetare și garantarea	Conducerea politicii și strategiei de cercetare instituționale și promovarea programului

	ajuta la elaborarea politicii și strategiei de cercetare	că instituția își respectă obligațiile juridice și de asigurare a calității	instituțional de cercetare
Sprijinirea eticii și guvernantei cercetării	Furnizarea de informații la zi și ajutorarea personalului cercetător și colegilor acestuia să respecte cerințele de etică și guvernanță a cercetării	Supraveghere permanentă a proceselor și sistemelor instituționale de etică și guvernanță a cercetării	Elaborarea unei strategii în domeniul eticii și guvernantei cercetării
<b>Informații de management și funcții conexe</b>			
Lucrul cu sistemele informatice	Colectarea și compilarea datelor și furnizarea de rapoarte accesibile pentru a sprijini luarea deciziilor la nivel instituțional și local	Monitorizarea eficienței sistemelor informatice de management instituționale și inițierea de modificări conform cerințelor	Asigurarea faptului că procesul instituțional de luare a deciziilor se bazează pe informații de management solide
Sprijinirea auditului	Furnizarea de sprijin administrativ pentru auditul instituțional	Conceperea unor sisteme de colectare de date pentru audit	Susținerea pregătirii auditului și participarea la acesta, precum și garantarea învățării din problemele identificate
Efectuarea de raportări statutare	Colectarea și compilarea datelor, precum și asigurarea că raportarea este completă și depusă la termen	Supravegherea sistemelor și personalului pentru a asigura efectuarea unei raportări de bună calitate	Garantarea că instituția abordează chestiunile rezultate din procesul raportării statutare
<b>Organizarea și livrarea de servicii</b>			
Gestionarea unui serviciu de sprijin al cercetării	Coordonarea și pregătirea personalului și resurselor necesare pentru furnizarea unui serviciu eficient de sprijin al cercetării	Elaborarea de sisteme și procese pentru implementarea strategiei serviciului de sprijin al cercetării, precum și monitorizarea	Elaborarea strategiei de cercetare și promovarea sprijinului cercetării în instituție

		indicatorilor-cheie de performanță	
Organizarea și structurarea unui serviciu de sprijin al cercetării	Crearea unei structuri de serviciu de sprijin al cercetării eficientă din punct de vedere al costurilor, integrată și adecvată scopului	Obținerea unei practici consecvente în cadrul întregii structuri a serviciului de sprijin al cercetării	Menținerea unui serviciu real, eficient și bine respectat
Cartarea și revizuirea funcțiilor serviciului de sprijin al cercetării	Ajutarea instituției în a furniza un serviciu de sprijin al cercetării eficient din punct de vedere al costurilor, integrat și adecvat scopului	Cartarea și revizuirea funcțiilor serviciului de sprijin al cercetării pentru a ajuta la identificarea/abordarea factorilor de risc instituțional	Susținerea procesului de cartare și revizuire, precum și inițierea modificărilor impuse

### 3.3. *Experiențe de la experți: evenimentul de instruire de scurtă durată comun pentru personal - Abilități*

Evenimentul organizat în cadrul proiectului foRMAtion a avut ca scop reunirea experților, reprezentanților asociațiilor de manageri și administratori de cercetare (RMA), instructori și profesori care se ocupă de programele de pregătire și formare a RMA, precum și a consilierilor în finanțare, pentru a colecta bune și rele practici, metode, instrumente, pentru a împărtăși experiențe, precum și pentru a avea acces la ultimele informații în domeniu. Produsele evenimentului de formare completate de o cercetare documentară ulterioară au furnizat elementele de intrare necesare pentru prezentul Ghid metodologic și set de bune practici. Un număr de 14 experți recunoscuți în domeniul formării RMA au participat la eveniment și au împărtășit multe informații despre multele abilități importante necesare pentru acest tip de activitate. Chiaro Rengo de la biroul serviciilor de cercetare al Università degli Studi di Milano din Italia a încercat să răspundă la o întrebare foarte importantă, respectiv „*Care sunt abilitățile esențiale pentru administrarea cercetării?*”. După părerea acesteia, există 2 tipuri de abilități, unul privind cunoștințele și unul privind abilitățile generale. La cunoștințe, a dat următoarele exemple:

- Finanțatori
- Arta atragerii de fonduri
- Instituții (standard)

- Legislație locală, națională și europeană
- Elaborarea și calcularea costurilor propunerilor
- Gestionarea proiectelor
- Etica, integritatea și governanța cercetării
- Managementul proiectelor de cercetare
- Management financiar
- Contracte și raportare
- Elemente de negociere și acceptare a atribuirii
- Administrarea cercetării
- Pre-atribuire
- Negocierea și acceptarea atribuirii
- Post-atribuire
- Regulamente interne

La abilitățile generale, a dat următoarele exemple:

- Coeziunea echipei
- Comunicare
- Empatie
- Creativitate
- Gestionarea timpului
- Gestionarea stresului
- Spirit de lider
- Soluționarea problemelor
- Gândire laterală
- Flexibilitate
- Vorbit în public

Este important de menționat și experiența lui Susana Moreira de la „Plataforma de Interface à Ciência” (PIC), conform căreia cele mai importante abilități generale sunt:

- comunicarea interpersonală
- gestionarea timpului
- abilitățile organizaționale
- pro-activitatea
- atenția la detalii

În timp ce abilitățile tehnice pentru un RMA sunt:

- comunicarea
- limbile străine
- regulamentele diferitelor scheme de finanțare

Tot dânsa a sugerat să nu se folosească *abilități generale*, ci *abilități transversale/transferabile*. O altă contribuție importantă a avut-o Simon Kerridge de la Asociația britanică a managerilor și administratorilor de cercetare (ARMA), care a subliniat faptul că sunt necesare comportamente personale (de exemplu, asumarea responsabilității personale, respectarea termenelor, feedback constructiv) în munca de RMA.



## 4. Bune practici: Cursuri

În această analiză am încercat să strângem informații despre bunele practici în domeniul formării, în special în termeni de structură, durată a cursurilor, existența sau nu a unor cerințe preliminare pentru participanți. Una din întrebările pe care le-am adresat a fost despre procesul de decizie cu privire la conținutul și subiectele cursului. În majoritatea cazurilor, structura a fost stabilită prin consultare între RMA experimentați care ocupă posturi de recrutare în organizațiile lor, încercându-se înțelegerea mediului curent de cercetare, precum și abilitățile, comportamentele și competențele necesare unui RMA. O altă abordare interesantă identificată este discuția cu participanții pentru a afla de ce anume au nevoie. Un alt lucru foarte important este de a decide asupra conținutului ținând cont de publicul țintă și de momentul când cursul este programat. O soluție interesantă identificată de una dintre persoanele intervievate este ca subiectele și structura cursurilor să fie stabilite pe baza unui sondaj în rândul participanților, a ceea ce ei cred că au cel mai mult nevoie în munca lor, încercându-se totodată reflectarea peisajului și subiectelor de la nivel internațional.

Pentru persoanele intervievate, cursurile la care au participat au fost foarte utile din punct de vedere al participării practice la studii de caz privind aspecte specifice din domeniul administrării cercetării, fiind cu mult mai eficiente decât abordările academice clasice. Pe lângă studiile de caz, o altă bună practică a fost ascultarea experiențelor reale, oportunitatea de a înțelege experiența de lucru a oamenilor din diferite instituții, exemplele din viața reală și împărtășirea dificultăților comune. O altă practică bună este de a permite ca structura cursului să fie suficient de flexibilă pentru a răspunde diferitelor viziuni, în timp ce o practică rea este de a menține lucrurile prea rigide. Este important să se înțeleagă natura grupului și că acesta poate cuprinde niveluri diferite de cunoștințe și competențe.

Trebuie spuse câteva cuvinte și despre metodele utile de predare. Aproape toți participanții la interviu au fost de acord că atelierelor interactive, cu studii de caz, sunt cele mai bune metode de predare pentru cursurile destinate RMA. De asemenea, împărtășirea bunelor practici personale în domeniu este considerată o parte foarte utilă a cursului. Toate aceste elemente sunt cheia pentru sesiuni de formare reușite și mai ales utile.

Mulți respondenți au sugerat instrumente specifice posibile pentru formarea RMA:

- Webinarii dedicate
- Instrumente de feedback instant, precum sondaje anonime bazate pe întrebări adresate publicului cu rezultate în timp real, pot da informații formatorului cu privire la nivelul de înțelegere sau confuzie sau la diferențele de opinie ale publicului



- O platformă de pe care se pot crea cursuri, gestiona utilizatori și urmări performanța cursurilor de formare online
- Videoclipuri și comunicare socială
- Programe de mentorat, unu la unu, RMA experimentat cu RMA mai puțin experimentat
- Instrumente online de management al proiectelor, precum Trello, Click-up, Monday.com, Microsoft Team etc.
- Ghiduri practice, redactate „în casă”, care îi ajută pe RMA să își stăpânească sarcinile
- Instructaje de grup în context mai restrâns (20-25 participanți)
- Platforme online de schimb de cunoștințe între și înaintea cursurilor

Una dintre problemele formării RMA este faptul că încă nu este foarte răspândită în rândul instituțiilor de cercetare. În ultimii ani s-a constatat o creștere a numărului instituțiilor de cercetare care susțin astfel de cursuri, însă sunt încă multe de făcut la nivelul implementării interne a cursurilor pentru RMA. O părere comună persoanelor intervievate este că departamentele de cercetare ar trebui să planifice formarea anuală a RMA.

Ar trebui alocat anual buget suplimentar pentru instrumentele de formare.

Dacă o organizație dorește să dezvolte un sistem solid de management al cercetării, este crucială asigurarea educării și formării RMA. Cu toate acestea, birourile de sprijin al cercetării în multe țări sunt de obicei destul de mici, cu un număr mic de angajați care fac câte un pic din toate, nu sunt specializate, iar din cauza unui număr variat de sarcini, nu se pot dedica doar sprijinirii cercetătorilor în pregătirea și implementarea proiectelor cu finanțare externă.

Astfel, pe baza acestor produse, se pare că formarea RMA ar trebui să facă parte din lista standard de cursuri la universități și instituții de cercetare și, de asemenea, ar trebui să fie disponibilă pentru RMA și cercetători ca parte a formării lor, eventual a planului de dezvoltare a carierei. Instituțiile de cercetare ar trebui să fie conștiente de nevoile lor și de nivelul personalului lor, adoptând și implementând formări în funcție de acestea. Acest lucru se poate obține prin sondaje sau ședințe manageriale.

În ceea ce privește structura instruirii în cauză, experiențele anterioare ale respondenților au fost diferite în ceea ce privește proporția unităților legate de „cercetare” (teoriile cercetării, metode de cercetare și analiză, planificarea cercetării etc.) și a unităților legate de „management” (legate, de exemplu, de abilitățile financiare, de comunicare, redactarea cererilor etc.).

În unele cazuri, cursurile urmate au conținut toate unitățile legate de management. Alți respondenți au beneficiat de cursuri diferite, unde cel puțin 50% din curs era de obicei dedicat reglementărilor juridice, de raportare financiară și administrative, circa 30% redactării propunerilor și 20% unităților legate de cercetare. Pe de altă parte, nu s-a pus accent mare pe planificarea cercetării și pe metodele de cercetare și analiză. Alți participanți au urmat cursuri

foarte specifice, în care nu au existat unități legate de cercetare (70% din respondenți), instruirea având ca scop principal elaborarea de propuneri de proiecte de calitate în cadrul programului Orizont 2020 (Program de finanțare pentru cercetare și inovare al Uniunii Europene), axându-se pe impactul redactării, aspectele transversale și planificarea activităților de comunicare și diseminare. Alte experiențe au constat în cursuri organizate în unele instituții de cercetare axate în principal pe abilitățile generale, comunicare, strategie și managementul proiectelor. Aceste cazuri s-au referit la cursuri axate mai mult pe management și administrare decât pe metodologie. Majoritatea formatorilor care au susținut aceste cursuri aveau multă experiență în metodologia cercetării, însă puțină experiență în managementul cercetării sau chiar deloc.

#### 4.1. *Experiențe de la experți: evenimentul de instruire de scurtă durată comun pentru personal - Cursuri*

În cadrul evenimentului, Susana Moreira, de la Plataforma de Interface à Ciência (PIC), și-a împărtășit opinia cu privire la cele mai importante nevoi de formare din experiența dânssei:

- oportunități de finanțare
- spirit de lider și abilități strategice
- pregătirea propunerilor
- managementul proiectelor
- finanțe și contabilitate.

Aceasta a subliniat că nu există cursuri de abilități generale într-un context în care trebuie subliniată importanța dobândirii de abilități generale.

Un caz interesant a fost cel al Politecnico di Torino prezentat de Valentina Romano. Universitatea italiană pregătește cursuri în funcție de diferitele niveluri:

- RMA începători
- RMA experimentați
- conducători/managerei.

Fiecare din cele trei niveluri participă la activități diferite adaptate:

**Tabelul 18 – Trei niveluri**

<b>RMA începători</b>	<b>RMA experimentați</b>	<b>Conducători/managerei</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Program de formare a personalului intern</li> <li>• Formare prin punctul național de contact (PNC)</li> <li>• Instructaje ad-hoc pentru</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schimb de bune practici cu universități naționale, din UE și din afara UE</li> <li>• Schimb de personal prin programul Erasmus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schimb de bune practici cu manageri de cercetare din universități din UE și din afara UE</li> <li>• Formare în domeniul</li> </ul>

<p>personalul RMA din diferitele departamente organizate de birourile administrative centrale</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursuri aprofundate prin PNC</li> <li>• Certificat EARMA în managementul cercetării</li> <li>• Grupuri de lucru la nivel UE și național pe subiecte specifice (ex.: etică, acces deschis, rețele UE)</li> <li>• Instruire internă susținută de experți externi</li> </ul>	<p>leadership-ului și al managementului proiectelor</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Specializare prin Masterat în managementul universitar</li> <li>• Participare la conferințe internaționale în domeniul RMA (EARMA, NCURA, INORMS)</li> </ul>
---	--	---

În baza cazului Politecnico di Torino, au fost subliniate punctele forte și punctele slabe ale cursurilor RMA și au fost împărtășite participanților:

Tabelul 19 – Puncte forte și puncta slabe

Puncte forte
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Personal cu înaltă calificare</li> <li>✓ Atitudine de rezolvare a problemelor</li> <li>✓ Atitudine proactivă</li> <li>✓ Actualizare permanentă la noile tendințe</li> <li>✓ Cunoașterea mediului RMA internațional</li> <li>✓ Formare la locul de muncă</li> <li>✓ Relaționare</li> <li>✓ Schimb de bune practici</li> </ul>

Puncte slabe
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cadre legislative diferite la nivelul universităților din UE</li> <li>✓ Dificultate de organizare a unor programe de formare în contextul lipsei unui profil profesional recunoscut la nivel național</li> <li>✓ Număr mic/inexistent de masterate pentru RMA în Italia</li> <li>✓ Sistemul universitar italian nu recunoaște calificarea profesioniștilor RMA</li> <li>✓ O atenție crescută acordată formării abilităților generale ar trebui să fie un avantaj</li> </ul>

## 5. Exemple bune de cursuri și ateliere pentru RMA

Pe baza răspunsurilor primite și a necesităților și nevoilor identificate de participanți, am identificat câteva exemple bune de cursuri și ateliere pentru RMA care ar putea fi folosite de instituții de cercetare pentru instruirea personalului lor din domeniul RMA. Următoarele ateliere au fost elaborate de ARMA UK și au fost împărtășite de Nicole van der Westhuyzen din cadrul asociației britanice.

### 1) Ateliere de cunoștințe tehnice

Atelierele de cunoștințe tehnice ale ARMA se concentrează pe ajutarea participanților să dobândească cunoștințele și comportamentele necesare pentru abordarea unor aspecte specifice ale rolului lor. Participanții se pot aștepta la contribuții din partea unuia sau mai multor experți recunoscuți în domeniul în cauză, precum și la activități individuale și de grup și la discuții.

### 2) Ateliere de schimburi de bune practici în domeniul relaționării cu instituții politice și cu funcționari publici

Aceste evenimente explorează bunele practici în domeniu pe subiecte specifice. Ele permit participanților să audă părerile altor persoane care lucrează în domeniu și să afle studii de caz de bune practici de la o serie de instituții. Aceste ateliere oferă o ocazie de împărtășire de experiențe și expertiză cu colegi în cadrul unor discuții structurate în grup restrâns. Atelierele sunt interactive, iar delegații sunt invitați să contribuie și să participe la discuții.

### 3) Mese rotunde pentru personalul executiv

Mesele rotunde pentru personalul executiv sunt forumuri restrânse, exclusiv pe bază de invitație, folosite de conducători ca ocazie de a relaționa și de a discuta aspecte cheie care conturează peisajul cercetării cu colegi din sector.

### 4) Înregistrări video pentru învățare online

ARMA oferă în prezent o serie de înregistrări video disponibile online în cadrul programului de formare și dezvoltare. Înregistrările prezintă avantajul unei flexibilități mai mari, permițând membrilor și nemembrilor accesul la curs la momentul cel mai convenabil, și oferind prezentări generale de bază ale subiectelor. Următoarele înregistrări sunt puse la dispoziție sub diferite forme de prezentare, respectiv webinar și înregistrări individuale scurte:

- Legislație contractuală
- Calcularea costului global al proiectului
- Introducere în ierarhii și clasamente

- Introducere în managementul datelor de cercetare
- Cerințele privind sarcina de prevenire a terorismului
- Concordatul privind integritatea în cercetare
- Strategia de comunicare socială
- Peisajul finanțărilor pentru cercetare în Marea Britanie

## 5) Introducere în contractele de cercetare

Scopul atelierului este de a furniza personalului care se ocupă de contractele de cercetare și este nou în funcție o imagine generală a aspectelor cheie ale rolului de responsabil cu contractele de cercetare. În special, atelierul oferă personalului responsabil cu contractele de cercetare o prezentare a contextului în care lucrează, a principalelor cunoștințe și abilități necesare rolului lor, precum și a resurselor de instruire și formare disponibile pentru a-i ajuta la formarea profesională continuă.

### ***La sfârșitul atelierului, participanții rămân cu următoarele:***

- O imagine generală a sectorului cercetării și a peisajului finanțărilor
- Înțelegerea rolului unui responsabil cu contractele de cercetare și a muncii în cadrul echipei responsabile cu contractele de cercetare
- Conștientizare cu privire la actorii tipici interni și externi implicați în procesul de negociere a contractelor
- Cunoașterea principiilor cheie în negocierea contractelor
- Cunoașterea principalelor tipuri de acorduri gestionate de echipele de contractări de cercetare, precum și termenii cheie ai acestor acorduri de cercetare sau legate de cercetare
- Un set de resurse de inițiere care să-i ajute în procesul de formare continuă și de avansare în carieră

### ***Publicul țintă***

Acest atelier de o zi este destinat profesioniștilor care lucrează deja sau care doresc să lucreze în domeniul contractelor de cercetare cu o experiență de maxim 12 luni în universități, facultăți, centre/institute de cercetare și birouri centrale.

### ***Cerințe de cunoștințe preliminare***

Nu există nicio cerință de cunoștințe detaliate preliminare înainte de sesiune. Persoanele nou intrate în domeniu vor primi o prezentare generală amplă a principalelor elemente aferente rolului, iar persoanele cu un pic de experiență în acest rol vor avea ocazia de a-și consolida cunoștințele și de a explora noi oportunități de evoluție în carieră. Participanții vor primi un set de materiale de inițiere înaintea sesiunii.

## 6) Asistență la propunerile de cercetare

Acest atelier este destinat celor care doresc să își dezvolte abilitățile și cunoștințele necesare pentru a asista cadrele didactice universitare în procesul de formulare a propunerilor de cercetare. Având la bază atelierul de inițiere al ARMA, sesiunile se axează pe calcularea costurilor, elaborarea bugetului proiectului, asistarea cadrelor didactice universitare la redactarea propunerilor, procesele de management al cererii și de asigurare a calității. Sunt avute în vedere și alte subiecte conexe, precum gestionarea riscurilor și etică, depunerea propunerilor și supravegherea procesului de evaluare inter pares. Se folosește un mix de prezentări, studii de caz și exerciții/discuții, individuale sau în grup restrâns, cu ocazia pentru participanți de a relaționa cu colegi din alte organizații.

### ***La sfârșitul atelierului, participanții:***

- Înțeleg mai bine rolul de administrator de cercetare care se ocupă de propunerile de cercetare și de asigurarea calității.
- Au cunoștințe generale despre modul de abordare a costurilor de personal, a costurilor indirecte și a costurilor de proprietate.
- Cunosc unele aspecte legate de alte costuri pe care le implică realizarea cercetării.
- Află cunoștințe despre procesele de aprobări, depuneri și evaluări inter pares.

### ***Publicul țintă***

Atelierul este destinat administratorilor de cercetare și administratorilor de departamente/facultăți implicați în elaborarea propunerilor de cercetare, de preferat cu o experiență de maxim doi ani, sau celor care doresc să își actualizeze cunoștințele.

Nu există cerințe de cunoștințe prealabile.

## 7) Inițiere

Scopul atelierului este de a oferi administratorilor de cercetare care sunt noi în funcție o imagine generală amplă asupra aspectelor cheie ale acestui rol. Cel mai important aspect este că atelierul oferă administratorilor de cercetare o imagine a contextului în care lucrează, atât în termeni de politică națională de cercetare, cât și de loc pe care îl ocupă în cadrul propriei instituții.

### ***La sfârșitul atelierului, participanții:***

- Înțeleg mai bine politica relevantă, cadrele legislative și de finanțare legate de cercetare și de administrarea cercetării

- Înțeleg agenda cercetătorului în procesul de cercetare
- Știu care le este locul în ciclul de viață al cercetării și cu cine trebuie să lucreze pentru a-și îndeplini sarcinile
- Au o imagine generală amplă asupra aspectelor cheie ale rolului de administrator de cercetare, în special în ceea ce privește elaborarea propunerilor, calcularea costurilor, administrarea proiectului pe durata de viață a acestuia și participarea la raportările REF<sup>2</sup>, de audit și statutare
- Pot defini „cercetarea” și o pot diferenția de „consultanță”

### **Publicul țintă**

Acest atelier de o zi este destinat administratorilor de cercetare cu o experiență de maxim 12 luni în universități, facultăți, centre/institute de cercetare și birouri centrale.

### **Cerințe de cunoștințe preliminare**

Persoanele fără experiență în administrarea cercetării vor primi o imagine de ansamblu amplă a elementelor principale ale administrării cercetării și vor fi înarmate cu „armura de expertiză” de bază necesară pentru a-și îndeplini rolul. Persoanele cu puțin mai multă experiență vor putea să își consolideze cunoștințele și să exploreze modul în care se leagă diferitele elemente ale administrării cercetării de-a lungul ciclului de viață al cercetării.

## **8) Ameliorarea calității propunerilor de cercetare**

Acest atelier va furniza informații, sfaturi, orientare și exemple de bună practică de ameliorare a calității propunerilor de cercetare, prin abordarea mecanismelor de facilitare a reviziei interne, prin acordarea de feedback la proiectele de propuneri și prin înțelegerea mecanismului de luare a deciziilor de la nivelul finanțatorilor. Acest atelier este destinat managerilor și administratorilor de cercetare cu rol cheie în asistarea cadrelor didactice universitare în a crește calitatea propunerilor lor de cercetare. Managerii și administratorii de cercetare pot juca un rol cheie în asistarea cadrelor didactice universitare în a crește calitatea propunerilor lor de cercetare oferind consiliere și orientare privind modul în care finanțatorii iau deciziile de finanțare și prin facilitarea și contribuirea la revizia internă de-a lungul procesului de formulare a cererii de finanțare a cercetării. Există mult mai multe șanse de a garanta finanțarea cercetării când se poate demonstra calitatea procesului de formulare a cererii. În plus, Research Councils<sup>3</sup> și alți finanțatori solicită tot mai des universităților să depună un număr mai mic de propuneri

---

<sup>2</sup> Research Excellence Framework – sistem de evaluare a calității cercetării în Marea Britanie (n.t.).

<sup>3</sup> Organisme publice de coordonare și finanțare a cercetării academice în Marea Britanie (n.t.).

de cercetare, dar de calitate mai mare, aplicând sancțiuni universităților care nu respect această cerință!

***La sfârșitul atelierului, participanții:***

- Vor înțelege de ce este importantă creșterea calității propunerilor de cercetare
- Vor înțelege rolurile pe care le joacă în proces cadrul didactic universitar, managerul și administratorul de cercetare și instituția
- Vor avea cunoștințe despre o serie de abordări diferite ale evaluării inter pares și ale formulării de feedback
- Vor fi avut ocazia de a discuta despre provocările și dificultățile din propria practică instituțională

***Publicul țintă***

Acest atelier este destinat managerilor de cercetare care asistă elaborarea propunerilor de cercetare fie la nivel central, fie la nivel de departament / facultate.

**9) Finanțe post-atribuire**

Scopul atelierului este de a furniza delegaților cunoștințe specifice și practice despre procesele de administrare financiară după atribuire într-un mediu universitar de management al cercetării.

***La sfârșitul atelierului, participanții:***

- Au cunoștințe ample despre procesele asociate administrării financiare a contabilității cercetării de la început la sfârșit
- Înțeleg importanța muncii administratorilor financiari în contextele mai largi ale administrării cercetării și ale administrării financiare din afara cercetării
- Vor fi avut ocazia de a relaționa cu colegi cu roluri similare din sector

***Publicul țintă***

Acesta este un curs introductiv potrivit în special pentru persoanele care se află în primele 12 luni de mandat într-o poziție de administrare a cercetării post-atribuire. Cursul poate fi potrivit și pentru persoane care lucrează în prezent într-un context de pre-atribuire sau un context universitar mai larg și doresc să aprofundeze administrarea post-atribuire.

***Cerințe de cunoștințe preliminare***

Participanții vor fi avantajați dacă au o experiență minimă de contabilitate și administrare într-un mediu universitar și noțiuni de terminologie financiară generală.



## **10) Facilitarea unei colaborări reușite**

Există în prezent o presiune tot mai mare pe departamentele de cercetare ale universităților de a iniția colaborări între diverse grupuri de cadre didactice universitare, reprezentanți ai industriei și comunității pentru a elabora idei, rețele și proiecte de cercetare multidisciplinare și inovatoare. Acest curs este conceput să îi ajute pe managerii și administratorii de cercetare să își dezvolte abilitățile de facilitare și să elaboreze planuri de gestionare eficace a procesului de inițiere a colaborărilor prin reuniuni scurte. Aceste abilități le permit participanților să faciliteze interacțiuni productive din care să rezulte idei creative și crearea de rețele care duc în cele din urmă la propuneri de cercetare inovatoare și de succes. Formatorii împărtășesc cu participanții experiența proprie de facilitare a atelierelor de colaborare, precum și instrumentele și tehnicile practice folosite în cadrul atelierelor. La baza cursului se află înțelegerea temeinică a importanței de a fi cât mai eficace în termenele scurte disponibile.

### ***Cursul include:***

- Un chestionar preliminar atelierului
- Un atelier de 1 zi
- Un ghid post-atelier – un rezumat al instrumentelor și tehnicilor și o variantă de model a planificării atelierului

### ***La sfârșitul atelierului, participanții:***

- Au devenit conștienți de modul de influențare și inspirație a oamenilor pentru a obține implicarea și colaborarea acestora, prin folosirea de instrumente și metode practice.
- Au experimentat câteva instrumente și strategii bine testate pentru activarea diferitelor tipuri de grupuri și oameni.
- Au parcurs procesul de planificare și strategii de gestionare a unui atelier de scurtă durată eficace. Programul va fi adaptat în funcție de nevoile exprimate în chestionarele preliminare cursului. De asemenea, se va cere participanților să vină la atelier cu o idee de eveniment de colaborare pe care ar dori să îl faciliteze.

### ***Publicul țintă***

Acest curs este deschis tuturor persoanelor care au sarcina de a reuni diverse grupuri de oameni în vederea colaborării.

## **11) Prestarea serviciilor de management și administrare a cercetării**

Atelierul îi ajută pe participanți să reflecteze asupra câtorva provocări inerente activității de gestionare și conducere a unei echipe sau serviciu în vederea prestării unui management de

bună calitate al cercetării. Participanții sunt încurajați să reflecteze la ce înseamnă management de bună calitate al cercetării în contextul organizației proprii. Apoi se gândesc la cum ar putea conduce echipa sau serviciul prin schimbări necesare pentru atingerea idealului respectiv, inclusiv la opțiunile posibile, înțelegând procesul de schimbare, precum și licitând și gestionând resursele necesare.

### ***Produsele învățării***

La sfârșitul atelierului, participanții:

- Înțeleg care sunt elementele cheie care contribuie la un management și o administrare de bună calitate a cercetării
- Înțeleg modul de promovare a valorii unui management și a unei administrări de bună calitate a cercetării în cadrul organizației
- Înțeleg modul de gestionare a schimbării necesare pentru prestarea unui management și a unei administrări de bună calitate a cercetării
- Înțeleg modul de asigurare a resurselor pentru schimbare
- Vor fi schimbat idei și experiențe cu directori ai birourilor de cercetare și cu manageri de cercetare experimentați
- Vor fi început să creeze rețele noi
- Acest atelier este bazat în mare parte pe împărtășirea experienței și este predat prin studii de caz, activități în grup și discuții.

### ***Publicul țintă***

Acest atelier de 1 zi este destinat managerilor de cercetare în poziții de conducere care au sau urmează să își asume responsabilități de gestionare și prestare a unui management de bună calitate al cercetării la nivel de echipă sau de serviciu.

## **12) Conducerea serviciilor de management și administrare a cercetării**

Scopul acestui atelier este de a-i ajuta pe managerii de cercetare care se află de puțin timp în poziții de conducere sau care aspiră la astfel de poziții să își dezvolte abilitățile de planificare strategică și de reflecție în raport cu conducerea serviciilor de management și administrare a cercetării, situând managementul și administrarea cercetării din cadrul organizației proprii în contextele mai largi de la nivel local, național și internațional.

Câteva din subiectele de acoperit în timpul celor două zile:

- Stilul personal de leadership
- Valori și viziune
- Perspectivă strategică
- Concentrare pe sarcini

- Politicianism și influență
- Conducere proactivă
- Managementul schimbării

***La sfârșitul atelierului, participanții:***

- Au început să înțeleagă contextul în care operează managerii de cercetare șefi
- Au examinat rolul lor de manageri operativi/strategici
- Și-au identificat principalii actori interesați, parteneri și susținători
- Au dezvoltat abilități relevante rolului de manager șef
- Și-au extins rețeaua profesională

***Publicul țintă***

Acest atelier este destinat managerilor de cercetare cu funcții de conducere din cadrul universităților sau al organizațiilor de finanțare, care și-au asumat de puțin timp responsabilități de conducere sau care aspiră la noi responsabilități la nivel de conducere în viitorul apropiat.

**13) Asistarea cercetătorilor cu managementul datelor de cercetare**

Acest eveniment de 1 zi oferă o ocazie de împărtășire de experiențe și expertiză legate de modul în care se creează un serviciu de management al datelor de cercetare, modul în care se oferă asistență și formare cercetătorilor în diferite discipline și modul în care se gestionează provocările și dificultățile care apar zilnic în domeniul managementului datelor de cercetare.

***La sfârșitul evenimentului, participanții:***

- Înțeleg contextul în care universitățile încearcă să sprijine managementul datelor de cercetare
- Au analizat un studiu de caz despre modul de creare a unui serviciu de management al datelor de cercetare
- Au reflectat asupra modului în care nevoile de asistență pot diferi de la o disciplină academică la alta
- Au analizat diferitele abordări asupra formării cercetătorilor în domeniul managementului datelor de cercetare
- Au avut ocazia de a discuta despre provocările și dificultățile care apar zilnic în domeniul managementului datelor de cercetare
- Sunt conștienți de diferitele abordări întreprinse de diferitele organizații și au avut ocazia de a le dezbate și de a împărtăși informații cu colegii din sector
- Au reflectat asupra modului în care ar aplica cele învățate în propria instituție/context

#### **14) Planificare și raportare financiară**

Pe măsură ce finanțarea cercetării devine mai competitivă, organizațiile continuă să își diversifice canalele de finanțare a cercetării pentru a dezvolta un portofoliu de finanțări mai echilibrat și pentru a dilua riscul. Acest lucru implică din partea managerilor de cercetare o mai mare implicare în planificare și prognoză pentru a asigura sustenabilitatea financiară a portofoliului de proiecte în timp.

Scopul acestui atelier este de a furniza delegaților informații specifice și practice cu privire la procesele de administrare financiară post-atribuire, în contextul gestionării unui portofoliu de proiecte. Subiectele abordate includ:

- Administrare financiară post-atribuire în context
- Context instituțional
- Management financiar
- Sustenabilitate financiară
- Raportare
- Planificare și prognoză
- Etică și guvernare

Atelierul oferă participanților oportunitatea de a se întâlni cu colegi din sector și de a dezbate cu aceștia subiecte de natură financiară legate de managementul cercetării.

#### ***La sfârșitul atelierului, participanții vor putea:***

- Descrie principiile cheie ale gestionării aspectelor financiare ale proiectului
- Evalua modul în care factorii politici, de mediu și sociali pot influența dezvoltarea portofoliului de proiecte
- Explica aspectele pe care o organizație ar trebui să le aibă în vedere pentru a menține un portofoliu de finanțări echilibrat
- Înțelege modul de utilizare a contabilității financiare pentru a efectua o evaluare a riscurilor la nivelul portofoliului de finanțări
- Înțelege rolul administratorului financiar în contextul organizațional mai larg

#### ***Publicul țintă***

Acesta este un curs pentru nivelul management potrivit în special pentru persoanele cu o experiență de doi-cinci ani într-un rol din domeniul administrării financiare a cercetării post-atribuire.

#### ***Cerințe de cunoștințe preliminare***

Participanții trebuie să aibă o experiență minimă de contabilitate într-un mediu universitar și să înțeleagă termeni financiari precum carte mare, jurnal și angajamente.

### **15) Etica cercetării: Ce trebuie să știi**

Atelierul este o introducere în etica cercetării, explicând raționamentul și implementarea acesteia în contextul integrității cercetării și eticii publicării. Scopul este de a furniza administratorilor de cercetare o imagine de ansamblu a procesului etic de-a lungul întregului ciclu de viață al cercetării.

#### ***La sfârșitul atelierului, participanții:***

- Au o percepție mai clară a integrității și eticii cercetării
- Au o imagine generală amplă asupra pregătirii cererilor de aprobări etice
- Au aflat informații despre subiecte sensibile cum sunt distribuirea, falsificarea, dezvăluirea datelor, precum și cercetarea care implică grupuri vulnerabile
- Au obținut informații practice cu privire la diferite aspecte etice prin studii de caz
- Înțeleg agenda cercetătorului pentru activitatea de cercetare și astfel vor putea să îl asiste mai bine

#### ***Publicul țintă***

Acest atelier de 1 zi este destinat administratorilor de cercetare cu o experiență de maxim 12 luni în universități, facultăți, centre/institute de cercetare și birouri centrale.

#### ***Cerințe de cunoștințe preliminare***

Persoanele fără experiență în administrarea cercetării vor primi o imagine de ansamblu amplă a elementelor principale ale eticii cercetării și vor fi înarmate cu „armura de expertiză” de bază necesară pentru a-și îndeplini rolul. Persoanele cu puțin mai multă experiență vor putea să își consolideze cunoștințele și să exploreze modul în care se leagă diferitele elemente ale eticii cercetării și publicării de-a lungul ciclului de viață al cercetării.

### **16) Elaborarea strategiei de cercetare**

Managerii și administratorii de cercetare sunt din ce în ce mai implicați în elaborarea strategiei de cercetare sau contribuie din ce în ce mai mult la elaborarea acesteia, fie la nivel local, în cadrul propriului birou, departament sau facultate, fie la nivel universitar, de exemplu strategie europeană/internațională, acces deschis, buna practică în cercetare, proprietate intelectuală și comercializare etc.

Scopul acestui atelier de 1 zi este de a furniza managerilor de cercetare cu responsabilități de implicare în elaborarea strategiei de cercetare sau de elaborare propriu-zisă următoarele:

- un ghid „pas cu pas” de elaborare a strategiilor
- o aprofundare a factorilor cheie în atingerea excelenței strategice
- sprijin de la colegi pentru ameliorarea strategiei

***La sfârșitul zilei, participanții:***

- înțeleg procesul strategiei
- vor fi analizat factorii cheie în atingerea excelenței strategice, precum tipul limbajului și structurile folosite
- înțeleg importanța abilităților, inclusiv de planificare și organizare, comunicare scrisă și verbală, de influențare
- vor fi avut ocazia de a planifica/reflecta asupra unui exemplu real de elaborare a strategiei din propria instituție
- vor fi împărtășit experiențe de elaborare de strategii cu manageri de cercetare din alte instituții. Participanților li se va cere să vină cu un exemplu de strategie din propria instituție la elaborarea căreia au fost implicați sau pe care urmează să o elaboreze.

***Publicul țintă***

Acest atelier este destinat managerilor de cercetare responsabili cu elaborarea strategiei de cercetare în propria instituție, la nivel central, departamental sau de facultate.

**17) Elaborarea propunerilor: Identificarea surselor de finanțare și a clienților**

Scop:

- Asigurarea că toate persoanele relevante primesc informații oportune și corecte privind oportunitățile de finanțare care se potrivesc atuurilor și misiunii de cercetare a persoanelor și instituțiilor
- Colectarea de informații cheie privind tendințele în finanțarea cercetării și a schimbului de cunoștințe pentru a informa factorii de decizie și responsabilii cu strategia de cercetare a instituției, precum și pentru a alerta cercetătorii individuali cu privire schimbările și oportunitățile viitoare
- Construirea și menținerea unor bune relații profesionale cu finanțatorii pentru a asigura o comunicare și un flux de informații eficiente

***Prin:***

- Înțelegerea domeniilor prioritare de cercetare și schimb de cunoștințe la nivelul instituției

- Înțelegerea domeniilor prioritare de cercetare și schimb de cunoștințe la nivelul grupurilor și indivizilor
- Clarificarea obiectivelor cercetătorilor în căutarea finanțării
- Diseminarea de informații către cercetători – email, note informative, pagini web etc.
- Efectuarea unor căutări de finanțare specifice pentru cercetători
- Asistarea cercetătorilor în a crea profile și interogări de finanțare în sisteme informatice online
- Consilierea cercetătorilor cu privire la strategiile de finanțare pe termen lung
- Interacționarea cu finanțatorii pentru a obține/verifica informații
- Interpretarea schemelor finanțatorilor și ajutorarea cercetătorilor în a le înțelege
- Dezvoltarea de bune relații cu principalii finanțatori
- Organizarea de evenimente de informare (inclusiv vizite la finanțatori)
- Identificarea tendințelor externe de finanțare și integrarea acestora la nivelul instituției
- Dezvoltarea de bune relații profesionale cu cercetătorii în cadrul unor paneluri externe de finanțare/strategice pentru facilitarea schimbului de bune practici
- Diseminarea oportunităților pentru cercetători de a solicita acceptarea ca membru de panel strategic
- Aducerea la cunoștința echipei de management cu rol de conducere a informațiilor cheie obținute de la finanțatori
- Oferirea de instructaje cu privire la tipurile de finanțări disponibile pentru cercetători la diferitele etape din cariera lor

### ***Abilități orientative***

- Căutarea de informații – identificarea oportunităților de finanțare
- Managementul informațiilor – sortare și diseminare
- Relații interpersonale – consiliere a cadrelor didactice universitare
- Tehnologia informației – internet, managementul conținuturilor
- Formare și dezvoltare – inclusiv managementul evenimentelor
- Comunicare – ținerea unor evidențe clare, informarea rezumativă a colegilor
- Relaționare – identificarea și împărtășirea bunelor practici
- Analiză – înțelegerea politicii de finanțare

### ***Cerințe de cunoștințe preliminare***

- Orientările finanțatorilor
- Domeniile de cercetare prioritare/atuurile indivizilor și instituției
- Pachete de căutare online

- Portofoliile de finanțare ale cadrelor didactice universitare
- Finanțarea cercetării în Marea Britanie și în străinătate
- Scheme și oportunități recurente
- Scheme și oportunități ad-hoc
- Cunoașterea unor arii potențiale de activitate transdisciplinară
- Cunoașterea contextului politicii de finanțare și a proceselor legislative în domeniu

O altă serie de bune practici în formarea RMA se regăsesc în activitățile dezvoltate în cadrul proiectului BESTPRAC. BESTPRAC este o rețea sprijinită de COST<sup>4</sup> care reunește personalul administrativ, financiar și juridic din universități și instituții de cercetare care au diferite funcții de sprijinire a proiectelor de cercetare transnaționale externe bazate pe concurență (finanțate în special din fonduri UE).

Rețeaua servește drept platformă de schimb de experiențe, de împărtășire și dezvoltare de bune practici, de încurajare a schimbului de cunoștințe, de transfer de cunoștințe și de creștere a eficienței în aceste domenii. Activitățile BESTPRAC pot fi împărțite în trei grupe: grupuri de lucru, școli de formare și mobilități de scurtă durată. Enumerăm în continuare câteva cursuri organizate în cadrul proiectului și care pot fi folosite ca bune practici și în alte instituții.

### **1) Școală de formare: Cum să contribuim la reușita propunerilor de finanțare în cadrul PC9: de la aspecte transversale la redactarea cererilor de grant**

Nivelul ridicat de complexitate și competitivitate al ecosistemului actual al cercetării și inovării, cu o diversitate din ce în ce mai mare de surse de finanțare asociate cu procese de candidatură deseori complicate, implică nevoia de sprijin din partea administratorilor de cercetare experți în pre-atribuire, în special în redactarea/revizuirea granturilor. Astfel, administratorii de cercetare joacă un rol esențial în sprijinirea instituțiilor de cercetare și a cercetătorilor individuali în obținerea de finanțări competitive și în îmbunătățirea ratelor de reușită, în special în cazul schemelor de finanțare extrem de competitive precum programul-cadru pentru cercetare și inovare al UE.

Rolul administratorilor de cercetare în instituții este mai important ca niciodată, având în vedere nevoia în creștere de finanțări externe ale cercetării. Garantarea finanțării științifice nu poate funcționa pur și simplu fără procese eficiente care să alimenteze motorul finanțării. Cheia succesului constă în căutarea oportunităților și sprijinirea pregătirii propunerilor, în special redactarea și revizuirea cererilor de grant, consolidate de o bună cunoaștere a programelor de finanțare ale Uniunii europene și a specificităților lor.

---

<sup>4</sup> Cooperarea europeană în domeniul științei și tehnologiei – instrument care sprijină cooperarea în rândul oamenilor de știință și al cercetătorilor din Europa (n.t.).



## Obiective

Această școală de formare este un curs practic de trei zile conceput pentru personalul administrativ dedicat acestor sarcini în perioada de pre-atribuire și care este familiarizat cu procedurile de pregătire a propunerilor în cadrul programului Orizont 2020, dar care are puțină experiență sau formare în redactarea/revizuirea granturilor.

## Subiecte

- Finanțare UE a CD: de la Orizont 2020 la PC9,
- Redactarea granturilor (accent pe secțiunea Impact),
- Aspecte transversale (etică, gen, acces deschis și managementul datelor),
- Comunicarea științei.

## 2) Școală de formare: Administrarea finanțării cercetării: abordarea mai multor surse de finanțare (pentru organizații de cercetare neuniversitare în țări vizate pentru incluziune)

Organizații de cercetare din țări vizate pentru incluziune în cadrul COST (Bosnia și Herțegovina, Bulgaria, Cipru, Republica Cehă, Estonia, Croația, Ungaria, Lituania, Letonia, Luxemburg, Malta, Muntenegru, Polonia, Portugalia, România, Slovenia, Slovacia, fosta Republică Iugoslavă a Macedoniei, Republica Serbia și Turcia) au posibilitatea, dar și provocarea de a utiliza diferite surse de finanțare pentru CD și inovare precum fondurile structurale (INTERREG, FSE, FEDR etc.) și Orizont 2020. Administratorii de cercetare se confruntă cu unele dificultăți în acest sens.

Școala de formare BESTPRAC oferă cunoștințe și posibilitatea de dezbateră și schimb de experiențe. De asemenea, cursul oferă informații despre condițiile care trebuie îndeplinite în cadrul gestionării mai multor proiecte finanțate din surse diferite în termeni de planificare, implementare și raportare a proiectelor, audituri, cerințe de documentare etc.

Școala de formare se concentrează pe exemple practice, exerciții și metode de gestionare a finanțării din mai multe surse în termeni de administrare financiară.

Se acordă o atenție specială următoarelor subiecte:

- Sesiunea 1: *Planificarea proiectelor* (instrumente financiare, calcularea bugetului, categorii de costuri, cheltuieli indirecte, acord de consorțiu etc.)
- Sesiunea 2: *Implementarea și raportarea proiectului* (costuri cu personalul și pontaje, alte costuri, control financiar, modificări, comunicare și angajament intern și extern etc.)
- Sesiunea 3: *Audituri* (pregătirea și implementarea auditurilor)
- Un fel de „Mica publicitate” cu întâlniri bilaterale de încurajare a participanților să schimbe experiențe și să discute despre provocări și bune practici

### 3) Școală de formare: Angajarea actorilor interesați pe întreaga durată a ciclului de viață al proiectului – Abilități de comunicare personală pentru administratorii europeni de cercetare

#### Obiective

Abilitățile de comunicare în cazul furnizării de asistență în administrarea cercetării în contextul proiectelor finanțate din fonduri europene pot fi puse la încercare. Administrarea echipelor de cercetare interculturale și deseori virtuale în acest context constă în mare parte în facilitarea interacțiunilor între diferiții parteneri – funcționând în același timp ca portal ce definește calitatea și eficiența ciclului de viață al unui proiect.

Prin urmare, este extrem de important ca administratorii de cercetare să construiască încredere și respect pentru a menține relații de lucru eficiente pe termen lung. Acest lucru este valabil pentru relația cu investigatorii principali (IP), precum și cu toți ceilalți actori interesați implicați în proiect, cum ar fi funcționarii de proiect, serviciile interne partenere precum departamentul financiar, de resurse umane și de relații cu publicul, dar și cu publicul larg.

Pentru a fi un administrator de cercetare de succes, trebuie să ai abilități de comunicare excelente, să lucrezi eficient, menținând un echilibru muncă-viață personală într-un mediu de lucru extrem de dinamic.

#### Conceptul școlii de formare pe scurt

Școala de formare privind „Angajarea actorilor interesați pe întreaga durată a ciclului de viață al proiectului – Abilități de comunicare personală pentru administratorii europeni de cercetare” va înarma administratorii de cercetare cu cunoștințe practice și strategii personale care să le permită să acționeze drept comunicatori și facilitatori eficienți pentru proiectele mari din fonduri europene și pentru actorii interesați ai acestora.

Această școală de formare este un program de instruire cu învățare mixtă. Aceasta înseamnă că, în plus față de instructajul fizic de la Nuremberg, participanții vor beneficia de **4 module online** de pregătire (pentru informații suplimentare, consultați anunțul detaliat), puse la dispoziție pe o platformă de învățare online. Participarea la faza online este obligatorie pentru participanții la școala de formare. Faza online începe la 20 aprilie și durează până la 24 mai. **Înainte de a candida**, candidații potențiali sunt rugați să se asigure că vor putea dedica minim 4 ore pe săptămână (5 săptămâni!) unor activități de grup și unor sarcini de prelucrare în timpul fazei online. Detaliile de conectare se vor furniza odată cu notificarea acceptării.

Ambele module de formare, online și fizic, conțin informații împărtășite de echipa de formatori, activități în grup, simulări și jocuri de rol care se referă la situații de lucru specifice administratorului de cercetare european. Participanții vor beneficia de feedback individualizat



aprofundat, timp individual de reflecție și de promovarea schimbului de cunoștințe între participanți.



## 6. Certificări

Analizând răspunsurile la întrebarea noastră „**Care a fost nivelul de certificare al acestor cursuri?**”, am constatat că în 90% din cazuri nu s-a acordat nicio certificare la absolvirea cursului, cu excepția unui singur caz, când s-a acordat o adeverință de participare. Certificarea este în continuare una dintre problemele principale, chiar dacă diferite asociații aplică deja câteva practici foarte bune, după cum prezentăm mai jos. Certificarea a apărut în aproape toate domeniile de activitate cu un motiv: a ajuta la evoluția în carieră. Certificarea îi ajută pe angajatori să evalueze potențialul noilor angajați, să analizeze performanța în muncă, să îi evalueze pe angajați, să selecteze contractanții, să vândă servicii și să își motiveze angajații să își îmbunătățească abilitățile și cunoștințele. Titularii de certificate au și ei avantaje. Certificarea oferă recunoașterea competenței, arată angajament față de profesie și ajută la avansarea în carieră. De ce este importantă certificarea? De ce credem că ar putea fi un avantaj important pentru persoana și rolul din spatele profesiei de RMA?

Certificarea profesională ar putea ajuta la:

- Câștigarea unor abilități practice pentru post, deoarece se axează pe cunoștințele și abilitățile necesare pentru asumarea unor responsabilități de muncă din lumea reală
- Obținerea beneficiului maxim dintr-o gamă largă de domenii de expertiză
- Învățarea tuturor aspectelor unui tip specific de parcurs de carieră oferind în același timp organizației un standard de excelență garantată de la acești profesioniști
- Integrarea eficientă a acestor parcursuri de carieră în cadrul și mediul de lucru specific al unei persoane.

Relatăm aici 3 exemple:

### 1) ARMA:

Scopul cursului ARMA este de a oferi cursanților o învățare flexibilă prin mijloace online sau prin ateliere. Asociația eliberează două tipuri diferite de certificate:

1. Certificat în managementul cercetării: baze. Acest certificat introductiv este destinat persoanelor care abia și-au început cariera, fără sau cu puțină experiență în domeniu. Certificarea acoperă o gamă largă de subiecte necesare la nivelul de intrare în domeniul managementului cercetării, inclusiv politică, finanțare, managementul, cultura și impactul proiectului.  
Durată: 6 luni (metodă online).
2. Certificat în managementul cercetării: avansat. Acest certificat oferă o perspectivă aprofundată asupra abilităților tehnice și profesionale necesare în managementul

cercetării și abordează mai aprofundat abilitățile, rolurile și activitățile necesare pentru avansarea în carieră. Durată: 6 luni (metodă online).

## 2) Universitatea John Hopkins:

### 1. Certificat în Managementul internațional al administrării cercetării:

Masteratul în Administrarea cercetării este conceput pentru a folosi practicienilor din domeniul cercetării, inclusiv celor care lucrează deja în instituții de învățământ superior, agenții guvernamentale și fundații independente, precum și celor care doresc să înceapă o carieră în administrarea cercetării. Cursanții trebuie să analizeze modul în care este organizată și condusă întreprinderea de cercetare în SUA și la nivel internațional. Sunt analizate atât sectorul non-profit, cât și cel pentru-profit pentru a scoate în evidență similitudini și/sau diferențe. Cursanții învață și despre managementul programelor de cercetare finanțate în domenii legate de finanțe, tehnologia informației, precum și aspecte juridice, etice, de reglementare și conformitate.

Pentru a încuraja dezvoltarea carierei, acest program este conceput să se alinieze așteptărilor practicienilor, precum și rezultatelor dorite de asociațiile majore, inclusiv Consiliul național pentru administrarea cercetării universitare (NCURA), Asociația națională pentru managementul granturilor (NGMA) și Consiliul de certificare a administratorilor de cercetare (RACC).

Este vorba de un program de studiu cu 12 cursuri oferite online.

### 2. Certificat în Managementul internațional al administrării cercetării

Cursanții care urmează masteratul în Administrarea cercetării pot obține o acreditare suplimentară prin urmarea cursurilor care dau dreptul la Certificatul în Managementul internațional al administrării cercetării. Această acreditare combinată îi va pregăti pe absolvenți pentru cariere de management al proiectelor internaționale finanțate și de contractare internațională. Cursanții pot finaliza acest program urmând doar cinci cursuri suplimentare, iar cu 17 cursuri în total pot obține și diploma și certificatul.

### 3. Certificarea EARMA în managementul cercetării:

Programul EARMA pentru certificare europeană este validat de organizația UK Award for Training on Higher Education (ATHE) conform cadrului de calificări și credite (QCF) în toată Europa. A fost elaborat în parteneriat cu ARMA-UK, care prestează servicii de asistență. Certificatele sunt atestate de ATHE și eliberate în colaborare cu ARMA(UK) la următorul nivel de calificare conform Cadrului european al calificărilor (CEC):

## **Certificat în managementul cercetării (Europa) (EQF L5)**

### **Cui îi este destinată această calificare?**

Certificatul în managementul cercetării este o calificare profesională complet acreditată pentru managerii de cercetare profesioniști angajați în organizații de cercetare (RPO) și în organizații de finanțare a cercetării (RFO).

### **Ce avantaje oferă certificatul cursanților?**

Certificatul în managementul cercetării are următoarele scopuri

- Ameliorarea abilității de a contribui la excelența în cercetare de-a lungul ciclului de viață al cercetării și în contextul diferitelor scheme de finanțare europene.
- Sprijinirea dezvoltării ca manager de cercetare eficace, cu avantaje atât pentru manager, cât și pentru instituția unde activează.
- Oferirea studenților de oportunități de învățare a unor abilități și cunoștințe noi și creșterea capacității acestora de a reflecta și de a planifica ameliorări ale activității lor zilnice.
- Aprecierea abilităților, cunoștințelor și percepțiilor obținute de studenți atât înainte de obținerea calificării, cât și pe cele obținute direct prin participarea la calificare.
- Adaptarea atât pentru personal cu normă întreagă, cât și pentru personal cu normă parțială.
- Oferirea unei recunoașteri oficiale, de către Ofqual<sup>5</sup>, ca manager de cercetare, reglementată la nivel european prin cadrul de calificări și credite (QCF).
- Asistarea studenților în a-și construi o rețea de colegi profesioniști în managementul cercetării, atât în Europa, cât și în afara ei.

Finalizarea calificării implică până la 180 de ore de cursuri pe o durată de 18 luni.

---

<sup>5</sup> Biroul de reglementare a calificărilor și examinărilor în Anglia.

## Referințe

- Document de reflecție al HETFA în favoarea încadrării și conceptualizării unui program de studiu pentru managerii și administratorii de cercetare, [http://hetfa.eu/wp-content/uploads/2019/04/Research-managers\\_final\\_0408.pdf](http://hetfa.eu/wp-content/uploads/2019/04/Research-managers_final_0408.pdf)
- Programul de formare și dezvoltare al ARMA pentru perioada 2019-21, Prezentarea programului, septembrie 2019 – iunie 2021
- Proiectul BESTPRAC: <https://bestprac.eu/home/>
- Pagina wiki a proiectului BESTPRAC, [http://www.bestprac-wiki.eu/Main\\_Page](http://www.bestprac-wiki.eu/Main_Page)
- Grupul de lucru INORMS – Mandat – v2 – 12/02/2018
- Eficiența managementului cercetării și inovării la nivel de politici și instituțional, Coordonator IHERD, D-na Åsa Olsson
- Un cadru de dezvoltare profesională pentru manageri și administratori de cercetare, ARMA
- Sondaj privind administrarea cercetării ca profesie (RAAAP) – 2019, <https://inorms.net/activities/raaap-taskforce/raaap-survey-2019/>
- Atelierul experților în cadrul proiectului foRMAtion din Porto: Prezentări, <http://hetfa.eu/formation-expert-workshop-in-porto-presentations/>



## Anexa 1

### *foRMAtion - Chestionar*

#### **Introducere**

Vă invităm să participați la proiectul foRMAtion prin completarea acestui chestionar. Completarea chestionarului durează câteva minute, iar răspunsurile primite vor fi analizate pentru a atinge următorul obiectiv: analizarea bunelor practici existente în materie de programe educaționale și de formare, instrumente și metode de abilitare a potențialilor RMA. Rezultatele chestionarului vor oferi elemente de intrare pentru implementarea unui Ghid metodologic și set de bune practici, care va prezenta și evalua programele și metodologiile existente de instruire a RMA, verificând și utilizabilitatea acestora. Întrebările se vor referi la experiența dumneavoastră ca RMA (Partea A) și la experiențele, metodele și practicile de formare întâlnite (Partea B). Cine sunt RMA? Managerii și administratorii de cercetare sunt acei angajați desemnați să asiste o parte din ciclul de viață al cercetării, inclusiv, dar nu numai: identificarea surselor de finanțare și a clienților, pregătirea propunerilor, definirea bugetului și depunerea propunerilor de proiecte, redactarea, negocierea și acceptarea contractelor, gestionarea aspectelor financiare ale proiectului, angajarea de personal în baza contractelor de cercetare, raportarea către finanțatori, informare privind impactul cercetării, riscuri și confidențialitate. Considerăm că riscurile asociate acestui studiu de cercetare sunt minime; totuși, ca și în cazul oricărei activități desfășurate online, riscul încălcării confidențialității este oricând posibil. Toate răspunsurile sunt colectate strict în scopuri științifice, în sfera de aplicare a proiectului. Datele cu caracter personal vor fi prelucrate și gestionate conform legislației europene, inclusiv Regulamentul general privind protecția datelor (UE) 2016/679.

#### **Date de contact pentru informații suplimentare**

Prezentul chestionar a fost elaborat de o echipă de profesioniști cu aprobare etică de la APRE, Agenția pentru promovarea cercetării europene, autorul documentului, și de la întregul consorțiu foRMAtion. Orice întrebări sau nelămuriri pot fi trimise la adresa [erasmusplus-formation@apre.it](mailto:erasmusplus-formation@apre.it)



1. PARTEA A: Despre dvs. ca RMA. Câți ani ați activat în total în domeniul RMA?
2. Cum ați defini rolul dvs. curent?
  - Conducător – șef de birou sau responsabil cu conducerea uneia sau mai multor funcții strategice
  - Manager – subordonat unui conducător, dar responsabil de o echipă sau de un domeniu funcțional
  - Operațional – responsabil cu întreprinderea unor funcții specifice, fără management de resort
3. PARTEA B: Identificarea practicilor bune/rele. Ați participat (ca formator sau cursant) la un curs specific pentru rolul de RMA?
  - Da
  - Nu
4. Dacă ați răspuns „Da”, puteți da mai multe detalii despre curs (structură, durată, condiții preliminare pentru participanți)? Cine au fost formatorii?
5. În ceea ce privește structura conținutului cursului respectiv, care a fost procentul de unități legate de „cercetare” (teoriile cercetării, metode de cercetare și analiză, planificarea cercetării etc.) și cel de unități legate de „management” (privind, de exemplu, abilitățile financiare, de comunicare, de redactare a cererilor etc.)?
6. Care a fost nivelul de certificare al acestor cursuri?
7. Organizați cursuri/coaching pentru RMA?
  - Da
  - Nu
8. Dacă da, cum ați stabilit structura conținutului, subiectele cursului?
9. Precizați o practică bună și una rea întâlnită în calitate de cursant.
10. Precizați o practică bună și una rea întâlnită în calitate de formator.
11. Vă rugăm să împărtășiți o metodă de predare utilă pentru RMA pe care ați experimentat-o în trecut.
12. Vă rugăm să precizați un instrument specific care ajută la formarea RMA.

13. Cum ar trebui adoptate aceste cursuri la nivelul instituțiilor de cercetare?

14. Vă rugăm să furnizați datele dvs. de contact (nume și prenume, organizație, adresă de email) dacă ați dori să ne furnizați mai multe informații despre experiențele dvs.

## Anexa 2

### *foRMAtion - Interviu*

Interviurile au fost deosebit de utile pentru obținerea unor informații mai detaliate despre bunele practici în domeniul cursurilor pentru RMA. Interviurile au fost foarte utile și pentru a aborda anumiți respondenți la chestionar a posteriori, de exemplu pentru a aprofunda răspunsurile acestora.

Primul pas a fost de a defini clar problema sau nevoia care urma să fie abordată folosind informațiile care urma să fie strânse în cadrul interviului. Acest lucru ne-a ajutat să orientăm clar intenția fiecărei întrebări.

Am folosit la interviu aceleași întrebări ca cele din chestionarul online. Am constatat că această metodă ne-a ajutat să obținem toate informațiile importante de care aveam nevoie mai rapid și mai ușor decât prin chestionarul online.

Obiectivul nostru a fost de a defini și analiza posibilitatea adaptării bunelor practici în domeniul formării RMA ținând cont în special de țările cu performanțe mai bune ale programelor educaționale, de cercetare și inovare. Am explicat și faptul că facem un sondaj la nivelul organismelor de formare care desfășoară proiecte europene educaționale și de cercetare, al universităților, experților pentru identificarea lipsurilor și obstacolelor cu care se confruntă RMA, cu scopul de a identifica bune practici.

A fost vorba de o cercetare documentară asupra a ceea ce există în materie de programe educaționale și de formare, instrumente și metode pentru abilitarea potențialilor RMA. Ne-am dorit să ajungem la experți care se ocupă de cursuri pentru RMA și să îi întrebăm despre componența și principalele caracteristici ale acestor cursuri, dorind să aflăm mai multe despre metodologia și impactul cursurilor.