

***Plan managerial de dezvoltare a  
Universității Naționale de Muzică din București  
în perioada 2024-2029***

**Context**

Din 2016 până în prezent am ocupat funcția de rector al Universității Naționale de Muzică din București și în tot acest timp am urmat un plan managerial care a reflectat o viziune conceptuală asumată de întreaga echipă aflată la conducerea universității. Având în vedere faptul că la nivel ideatic principiile generale enunțate în proiectul anterior de dezvoltare sunt în continuare de actualitate, propun extinderea implementării planului anterior și în următorii cinci ani, cu actualizările, adaptările și rafinările care se impun în momentul de față.

De facto, perioada pandemiei de Covid-19 a schimbat în mod semnificativ parcursul instituțional proiectat anterior, venind cu o serie de provocări, dar și cu importante oportunități și deschideri de perspectivă. Cred că puțini ar fi anticipat ritmul accelerat al tehnologizării pe care instituțiile de toate profilurile și de pretutindeni au fost nevoite să-l adopte, pentru a compensa inconvenientele impuse de izolarea fizică pe o perioadă îndelungată și a face posibilă continuarea activităților. Ca rezultat final, la ieșirea din pandemie am pășit cu toții într-o lume în care comunicarea în mediile virtuale a devenit o obișnuință, până într-acolo încât în anumite situații a fost adoptată în continuare și după pandemie, mai ales din rațiuni economice, în locul comunicării „clasice”, cu prezență fizică efectivă. Desigur, această schimbare de paradigmă poate să aibă consecințe importante și în lumea artistic-muzicală, și sunt profund încredințată că orice proiect de dezvoltare ar trebui să țină cont de aceste realități.

***Condiția tânărului muzician în societatea actuală***

În lumea muzicală a zilelor noastre se conturează tot mai mult *modelul liberului profesionist*, care lucrează, de regulă, în cadrul unor proiecte cu durată determinată și are activități pe mai multe planuri: colaborează, în mod obișnuit, cu mai multe instituții; trebuie să se adapteze în situații din cele mai diferite; poate să se integreze în ansamblul unei orchestre simfonice și, totodată, după cum este cazul, evoluează în formații modulare de diferite dimensiuni, inclusiv în ipostaze solistice; poate să interpreteze genuri diferite; are adesea, în paralel cu cele amintite, și activitate pedagogică – predă în cadrul unei instituții de învățământ sau în particular.

În general, activitatea desfășurată este de tip multitasking, pentru susținerea căreia tinerii muzicieni trebuie să-și cultive și dezvolte toate capacitățile printr-un volum considerabil de muncă. Premisele unei cariere de succes presupun parcurgerea a cel puțin două cicluri de învățământ superior – licență și master, a treia etapă, doctoratul, devenind din ce în ce mai mult o cerință nu numai pentru accederea în învățământul superior, ci și pentru alte oportunități în carieră.

Se conturează, astfel, un model al unui tânăr muzician independent, activ cultural, versatil, adaptabil, conectat la multiple surse de informații și cu abilități dezvoltate de comunicare. Pentru a putea face față cerințelor complexe ale societății actuale, devine imperios necesar să fie capabil să utilizeze cu dezinvoltură instrumentele digitale, care să-i eficientizeze munca de pregătire teoretică și practică și să-i faciliteze conexiunile profesionale și sociale, elemente definitorii pentru o carieră muzicală de succes.

- *Dezvoltarea competențelor digitale*

Dependența tot mai acută de tehnologie este evidentă în toate domeniile, iar în artă și în muzică, în special, poate să producă mutații importante. Din ce în ce mai mult, muzica nu mai este ascultată neapărat în sălile de concert, ci sunt preferate înregistrări, postări online și transmisiuni live-streaming pe diverse platforme, publicul optând cu un interes crescând pentru mediile virtuale. Însuși procesul de învățare și de transmitere a cunoștințelor s-a schimbat radical, cu un singur click putându-se accesa biblioteci întregi virtuale, ori putându-se comunica în timp real pe distanțe foarte mari și la calități tehnice optime ale transmisiunilor. Platformele de învățare de tip e-learning sunt utilizate pe scară largă și o pușerie de programe și aplicații, inclusiv de învățare, pot fi accesate direct și oriunde de pe un smartphone. Inteligența artificială a devenit un instrument banal de lucru, la îndemâna oricui, iar în muzică se prefigurează deja ca un competitor redutabil, atât în creație cât și în interpretare. În aceste condiții, dezvoltarea competențelor digitale pentru un muzician educat devine quasi-obligatorie, ca o a doua formă de alfabetizare.

- *Auto-promovare și auto-impresariere*

Astfel, mai mult decât oricând, pe lângă abilitățile strict profesionale, studenților le sunt necesare competențe manageriale și antreprenoriale ce presupun și o bună stăpânire a mijloacelor tehnice și digitale în vederea comunicării și interacționării, inclusiv în mediul online, precum și capacitatea de a elabora și redacta în mod pertinent proiecte prin care să acceseze fonduri.

- *Practică și experiență*

Deopotrivă, tinerii muzicieni trebuie să probeze atât stăpânirea practicii muzicale (la nivelul creației sau interpretării artistice) într-un grad înalt de profesionalism, cât și deținerea unui corpus solid de cunoștințe teoretice muzicale și generale, deoarece concurența pe piața muncii devine tot mai acerbă, în condițiile în care distanțele și granițele statale contează din ce în ce mai puțin, iar competitorii potențiali au acces crescând la niveluri superioare de instruire (master, doctorat).

- *Mobilitate, deschidere și adaptare*

Printre calitățile care le sunt necesare trebuie să se numere și *mobilitatea, deschiderea* și puterea de *adaptare* într-un alt context cultural (datorat stagiilor și turneelor, studiilor în străinătate, mobilităților Erasmus, proiectelor internaționale la care participă etc.). De asemenea, stăpânirea a cel puțin unei limbi străine de circulație internațională este o condiție obligatorie pentru reușită.

## Viziune

În aceste condiții, Universitatea noastră trebuie să își reformuleze și ajusteze în permanență obiectivele pentru a ține pasul cu ritmul tot mai alert al schimbărilor, pentru a veni în întâmpinarea studenților cu o ofertă educațională adecvată momentului. Totodată, UNMB își propune în continuare să se afirme ca *principală universitate de muzică din regiune*, cu forță reală de educație, cercetare și creație muzicală (interpretativă, componistică), cu impact social crescut, cu prestigiu internațional câștigat în cei 160 de ani de existență prin rezultatele competitive obținute la nivel mondial de către absolvenții, studenții și profesorii săi.

## Misiunea Universității Naționale de Muzică din București

Misiunea UNMB este de a forma muzicieni – interpreți, compozitori, muzicologi, pedagogi – la cele mai înalte standarde de profesionalism, de a descoperi și cultiva talente și a le asigura premisele dezvoltării plene a potențialului artistic.

În vederea îndeplinirii misiunii, sunt focalizate mai multe aspecte:

### 1. *Accesarea surselor multiple de finanțare*

Universitatea trebuie să pregătească studenți care să fie capabili, la absolvire, să facă față cerințelor complexe ale pieței muncii specifice lumii actuale. În acest scop, este necesară o finanțare cât mai consistentă, în condițiile în care aceasta depinde, în bună măsură, și de poziția ocupată în ierarhizarea universităților, după rezultatele obținute în cercetarea științifică/creația artistică. Astfel, finanțarea și cercetarea/creația artistică sunt interdependente și se influențează reciproc. În plus, perioada pandemică a adus și oportunități deosebite, fonduri consistente din surse europene de finanțare fiind disponibilizate prin proiecte de țară, cum este Planul Național de Redresare și Reziliență (PNRR). UNMB derulează în prezent un proiect PNRR pe digitalizare, în valoare de peste 2 000 000 de Euro. Totodată, UNMB a câștigat prin competiție, alături de alte șapte universități de top din învățământul artistic, un grant european în cadrul Alianței Europene a universităților, accesând astfel, prin proiectul *In.Tune*, fonduri suplimentare față de finanțarea obișnuită. Proiectele de anvergură internațională vor reprezenta în viitor o sursă tot mai importantă de suport financiar.

### 2. *Necesitatea flexibilizării ofertei educaționale*

Diversificarea ofertei educaționale la programele de licență și masterat este mereu o problemă de actualitate, în încercarea de surprindere nuanțată a problemelor fiecărui subdomeniu muzical și adaptarea mijloacelor curriculare pentru realizarea unor *planuri de învățământ flexibile*, dublate de *fișe ale disciplinelor aduse la zi* și conectate cu realitatea pragmatică (cerințe ale pieței muncii, conținut adaptabil, informație de calitate și actualizată, competențe digitale avansate). În plus față de programele de licență și de master, se manifestă pretutindeni un interes crescând pentru învățământul modular și obținerea de competențe prin sistemul de *micro-credentials*.

### 3. *Accentul pe creație artistică și cercetare de excelență*

Consolidarea *statutului de instituție de creație* înalt competitivă și de cercetare, la nivel național și internațional trebuie să constituie una din preocupările esențiale pentru parcursul instituțional. UNMB posedă atuuri valoroase în acest sens:

- ✓ artiști – interpreți, compozitori – și muzicologi cu o carieră internațională, care fac parte din colectivul profesoral
- ✓ stagiune proprie de concerte: *Noi dăm tonul!*
- ✓ festivalul *Chei* al UNMB
- ✓ formații și ansambluri reprezentative pentru UNMB, la nivel de excelență artistică: *Clarino, Game, Flaut Power, Profil, Violoncellissimo*;
- ✓ o puternică școală doctorală
- ✓ implementarea doctoratului în interpretarea muzicală cu un avans considerabil față de majoritatea țărilor europene (începând din 1998)
- ✓ finalizarea cu mult succes a Școlii postdoctorale MIDAS – proiect pilot ambițios, unic (la acea dată) în Europa, în domeniul muzicii
- ✓ proiectele pe cercetare din ultimii ani dezvoltate de UNMB, prin intermediul cărora au fost reuniți, la simpozioanele și congresele științifice găzduite de universitatea noastră, specialiștii cei mai renumiți pe plan mondial din domeniul muzicologiei
- ✓ Centrul de Informare Muzicală din România (CIMRO), platformă de tip blog, website-ul oficial CIMRO (exclusiv în limba engleză) fiind destinat promovării și diseminării de informație despre muzica românească experimentală și contemporană
- ✓ Fondul Arhivistic al Muzicii Românești, în cadrul căruia au fost lansate de-a lungul anilor proiecte importante pentru muzica românească: *Platforma muzicii românești, Romanian Archive of the Musical-Avantgarde (RAMA), Romanian Archive of Concertos (RAC), Romanian Archive of Symphonic Music (RASM)*
- ✓ *Centre for Nineteenth-Century Music Studies (CNCMS)* înființat în cadrul Direcției Cercetare, Inovare și Informare
- ✓ Revista *Musicology Today* a UNMB, cu studii publicate în engleză, franceză și germană, indexată în EBSCO, RILM, ERIH + și CEEOL
- ✓ Editura UNMB, clasificată CNCS în categoria A etc.

Ca urmare a intrării UNMB în Consorțiul *In.Tune* din cadrul Alianței Europene a universităților, instituția noastră va avea șanse sporite de a se face vizibilă și mai mult pe plan internațional și de a avea un rol decizional important în privința cercetării și creației artistice în domeniul universitar.

#### **4. Formarea opiniei și a gustului**

Mai mult decât un furnizor de educație muzicală profesională, Universitatea Națională de Muzică trebuie să fie un *centru polarizator în domeniul artistic, un formator de gust, opinie, concepție*. „Noi dăm tonul” – emblema aniversară de la 150 de ani de existență a UNMB, pe care am și adoptat-o între timp ca titlu reprezentativ al stagiunii noastre de concerte – exprimă esențializat rolul și rostul nostru, ca instituție, în cultura muzicală națională și în mediul universitar din domeniul artistic; după cum s-a dovedit, stabilim sau influențăm, direct sau indirect, standardele academice în viața muzicală din întreaga țară.

#### **5. Păstrarea specificului educației muzicale: învățământul individual**

Învățământul muzical este, prin definiție, centrat pe student și pe dezvoltarea personală a acestuia: atingerea performanțelor artistice nu este posibilă în afara unui *învățământ individual și strict individualizat* (personalizat). Marea provocare este eficientizarea la maximum a procesului de învățământ artistic, cu accentul pe calitate. Dinamica vieții sociale și culturale

de azi determină configurarea unui model formativ al tânărului muzician în care *valorile dominante ar trebui să fie creativitatea, originalitatea, spiritul de inițiativă, versatilitatea.*

## **6. Măiestrie, mentorat și profesionalism**

Ca prima instituție de creație muzicală și cercetare din România, universitatea noastră trebuie să se bazeze pe un corp profesoral de un înalt profesionalism și de o valoare artistică de excepție. *Măiestria și mentoratul* se asigură prin cooptarea unor personalități marcante din domeniul artei muzicale în rândul comunității noastre academice, fiind o datorie de onoare pentru instituție și o obligație pentru continuarea tradiției interpretative, componistice, teoretice și pedagogice românești. Pe viitor, preconizăm o intensificare a schimburilor interuniversitare, astfel încât deopotrivă studenții și profesorii instituției noastre să aibă experiențe în sisteme diferite de învățământ, în cele mai importante centre universitare de profil europene, în scopul de a asimila valorile cele mai reprezentative de acolo, dar și de a împărtăși cu alții propriile noastre valori.

**PRINCIPII:** *Performanță – Realism – Internaționalizare – Transparență*

**OBIECTIVE:**

- un învățământ al *exelenței*, centrat pe rezultate și pe dezvoltarea personală a studentului
- un învățământ *continuu*, cu o ofertă educațională atractivă ca formă de prezentare și conținut
- activitate de *creație și cercetare* muzicală înalt competitivă pe plan național și internațional
- administrație *eficientă* – management instituțional performant

### **A. Pentru un învățământ al exelenței, centrat pe student**

✓ *Suplimentarea finanțării și optimizarea metodelor de predare și învățare la disciplinele de specialitate*

Specificul profesiei determină, obligatoriu, un *sistem de învățământ individual la disciplinele de specialitate*, care necesită un suport financiar considerabil sporit față de alte domenii. Conform opiniei exprimate de majoritatea studenților și profesorilor, cuantumul orelor de specialitate ar trebui mărit, pentru a se putea atinge nivelul dorit de performanță. Trebuie specificat însă că trendul general în învățământul muzical european merge mai degrabă către accentuarea aspectului calitativ al predării, nu neapărat către favorizarea aspectului cantitativ.

Este foarte important să avem în vedere asigurarea unei dezvoltări armonioase a studentului prin *echilibrarea proiectelor colective* (stagiile de orchestră, de exemplu) *cu cele personale* (participare individuală la concursuri de interpretare, concerte susținute ca solist etc.), oferindu-se posibilitatea (re)programării/recuperării stagiilor sau cursurilor printr-un *sistem flexibil de pregătire*. De asemenea, este esențial să atragem personalități marcante ale vieții muzicale, care să le ofere studenților noștri atât modele de urmat, cât și un impuls motivațional. Au fost deosebit de relevante și apreciate, în acest sens, stagiile de pregătire, concertele, workshopurile, masterclassurile și întâlnirile cu unii din cei mai valoroși muzicieni ai vremii (ca de ex. David Grimal, Leo Hussain, Cristian Măcelaru, Rony Rogoff, Jean-François Zygel etc.).

### **Propunere 1: Granturi de excelență**

În 2018 a fost creat un sistem de acordare a unor granturi de excelență exclusiv din veniturile proprii ale UNMB (fonduri extrabugetare), în fiecare an un număr de aproximativ 12 studenți beneficiind de burse a câte 5000 de lei fiecare. Ne dorim o continuare și dezvoltare a acestui sistem și în perioada următoare, granturile de excelență urmând să fie accesibile oricărui student care își demonstrează calitățile profesionale muzicale și determinarea motivațională, indiferent de ciclul de învățământ (licență sau master), de an, de specialitate, de naționalitate (român sau străin) ori de forma de înmatriculare (buget sau taxă), singurul lucru relevant fiind valoarea profesională a aplicanților.

### **Propunere 2: Proiecte internaționale**

Una dintre preocupările majore pentru managementul universitar este găsirea surselor suplimentare și alternative de finanțare. Câștigarea concursurilor desfășurate prin intermediul platformelor de finanțare a proiectelor culturale și de cercetare trebuie să devină o preocupare prioritară a instituției noastre, extinzându-ne aplicațiile și în afara structurilor ce țin exclusiv de Ministerul Educației (care a lansat în competiție fondurile FDI, accesate cu succes de universitatea noastră, an de an) și accesând și alte linii de finanțare, cum ar fi cele din fonduri europene sau din bugetele primăriilor. UNMB a câștigat prin competiție proiectul PNRR Digitalizare și intrarea în Alianța Europeană a universităților. Și alte proiecte ale UNMB au fost pregătite în ultimii doi ani, urmând să fie încărcate pe platforme de îndată ce se dă startul pentru noi direcții de finanțare (alte proiecte PNRR, POR etc.).

- ✓ *Pregătirea unei echipe de specialiști în proiecte și atragerea unor noi membri din rândul tinerilor – cadre didactice și de cercetare, doctoranzi și studenți ai UNMB*

O politică managerială responsabilă trebuie să aibă în vedere recrutarea unor noi membri și reîmprospătarea personalului care are potențial în dezvoltarea proiectelor, atât din zona didacticului cât și din zona administrativă, având în vedere că cei care se ocupă în prezent de punerea în aplicare a proiectelor sunt suprasolicitați, ca efort și timp alocat.

### **Propunere 3: Consiliere în carieră, antreprenariat studențesc și voluntariat**

- ✓ *Promovarea studenților merituosi, printr-un demers organizat de programare a acestora în viața de concert, printr-o colaborare instituțională cu filarmonici, opere, teatre, fundații și organizații culturale, televiziuni, radio etc. sau prin derularea unor proiecte sectoriale, cu accent pe dezvoltarea carierei. În acest sens, în ultimii ani UNMB a încheiat o serie de parteneriate cu instituții de concerte și spectacole din țară, De asemenea, este o practică uzuală pentru instituția noastră să organizeze în fiecare an câteva concerte susținute pe cele mai prestigioase scene (Ateneul Român, Sala Radio, Opera Națională), în care, alături de orchestrele și corurile universității, evoluează ca soliști cei mai buni interpreți selecționați din rândul studenților.*
- ✓ *Încurajarea studenților pentru inițiative antreprenoriale*

Un succes remarcabil l-au avut în ultimii doi ani proiectele dezvoltate de către studenții UNMB pe Domeniul 4 FDI, antreprenariat studențesc. Pentru a stimula inițiativele de acest gen, UNMB a suplimentat din fonduri proprii sumele oferite ca premiu pentru concursurile de proiecte antreprenoriale.



În fiecare an dezvoltăm parteneriate cu Artexim, în care studenții noștri sunt angrenați în acțiuni de voluntariat pentru Festivalul și Concursul Internațional „George Enescu”. Parteneriate similare sunt încheiate și cu UCMR, în vederea organizării festivalurilor SIMN și Meridian. În acest fel, studenților li se oferă oportunitatea de a intra în contact și a interacționa cu personalități marcante ale lumii muzicale și, totodată, a deprinde din interior aspectele organizatorice definitorii pentru manifestări de anvergură internațională.

#### **Propunere 4: Module teoretico-practice creative și interdisciplinare; abordări inovative și experimentale**

O colaborare mai strânsă între profesorii celor două facultăți constituie premisa unei abordări holiste, în scopul aplicării efective a principiilor studiate la disciplinele teoretice în practica muzicală interpretativă: crearea, în sensul acesta, a unor *module cu abordare interdisciplinară*. Un model de bună practică îl constituie mișcarea mondială *Historical Informed Practice*, care demonstrează o conlucrare fructuoasă între interpretarea și cercetarea muzicală.

În prezent, universitatea noastră are în vizor mai multe proiecte comune cu UNATC, în vederea formării unor echipe mixte cu specialiști și studenți de la ambele universități, care să pună în scenă spectacole care să îmbine sincretic mai multe elemente (muzică, teatru, efecte vizuale și multimedia etc.). Este în proiect și crearea unui laborator experimental, cu colaboratori de la Opera Națională București, în care studenții interesați să își poată efectua o parte din practica artistică.

De asemenea, sunt preconizate în viitor și alte proiecte interuniversitare, care să reunească, în cadrul unor cercetări experimentale, domenii diferite: muzică, teatru, medicină, psihologie, tehnici și materiale de vârf etc.

#### **Propunere 5: Competențe transversale și soft skills**

*Dezvoltarea competențelor transversale* (limbi străine, competențe digitale, abilități antreprenoriale – management artistic și impresariat) și formarea de *soft skills* (calități generale personale și interpersonale); organizarea unor cursuri speciale pentru interpreți, cuprinzând exerciții și tehnici de relaxare, gestionare a stresului, emoțiilor și tracului etc. De foarte mare succes s-a bucurat cursul de *Tehnica Alexander*, pentru care am cooptat specialiști formați la UdK Berlin. De asemenea, cursul de *Introducere în muzicoterapie* suscită interesul studenților noștri într-o mare măsură.

### **B. Pentru un învățământ continuu**

- ✓ *Implicarea universității în toate etapele de pregătire muzicală: de la vârsta copilăriei, la maturitatea artistică și învățarea continuă pe tot parcursul vieții:*

#### **Propunere 1: Implicare la nivelul educației muzicale la preșcolari**

Punerea în practică a unei idei mai vechi: înființarea unui program de pregătire muzicală pentru preșcolari, sub patronajul UNMB, beneficiind de instrumentele Orff existente și folosind competențele pedagogice existente în universitate, profesori și studenți, ce vor aplica diferitele metode (Orff, Kodály, Dalcroze) educative pentru această vârstă. În ultimii patru ani, universitatea noastră a găzduit mai multe evenimente și a semnat o serie de parteneriate cu instituțiile ce oferă metode alternative de învățare a muzicii, vizând organizarea mai multor

programe postuniversitare de perfecționare în metoda Kodály, rezultatul scontat fiind îmbunătățirea calității educației muzicale în învățământul preșcolar și preuniversitar.

Oportunitățile oferite de noua Lege a Educației (199/2023) ar putea deschide perspective interesante pentru universitatea noastră, în sensul că am putea înființa unități de învățământ preșcolar și preuniversitar sub coordonarea noastră directă și am putea proiecta curricule care să formeze noi generații de muzicieni, cu performanțe muzicale avansate.

### **Propunere 2: Proiecte comune cu mediul preuniversitar**

Colaborarea cu unitățile din învățământul preuniversitar, ca parte a unei politici susținute de creștere a numărului de studenți: inițierea unor proiecte comune, pe baza parteneriatelor existente sau a unora noi (ar trebui vizate nu numai liceele și școlile de muzică, ci și celelalte instituții, fără profil specific muzical); o colaborare cu factorii decizionali în stabilirea curriculei școlare preuniversitare, având în vedere nivelul tot mai scăzut de pregătire a seriilor de elevi care termină liceul; o mai strânsă colaborare cu anumite compartimente ale Ministerului Educației, care să ducă la includerea în comisiile curriculare a unor specialiști din UNMB; sprijinul logistic și moral pentru păstrarea orei de muzică în școala generală și licee. În decursul ultimilor cinci ani, UNMB a demarat și dezvoltat un proiect de amploare, *PerformArt*, în care s-au pus bazele unei colaborări extinse cu majoritatea liceelor și școlilor de muzică din țară în vederea facilitării accesului tinerilor ce studiază muzica la învățământul superior, avându-se în vedere îndeosebi specializările deficitare de pe piața muncii (trompetă, corn, trombon, tubă, fagot, contrabas).

### **Propunere 3: Dezvoltarea unei platforme de e-Learning**

Deși specificul învățământului muzical impune obligatoriu forma de desfășurare a cursurilor cu prezență fizică obligatorie, dezvoltarea unei platforme electronice de învățare devine un *must have* al timpurilor noastre, nu pentru a înlocui forma „clasică” de interacțiune față-în-față, ci pentru a completa și a facilita anumite aspecte ale învățării. În plus, beneficiarii acestei platforme ar putea fi nu doar studenții înmatriculați la programele universitare, ci și elevii din sistemul preuniversitar, care ar putea stabili astfel o comunicare mult mai strânsă cu specialiștii noștri, în vederea pregătirii pentru concursurile de admitere. De asemenea, programele de învățare pe tot parcursul vieții ar putea avea mult de câștigat dintr-un astfel de demers.

Actualul proiect PNRR prevede dezvoltarea unei astfel de platforme.

### **Propunere 4: Extinderea ofertei de cursuri pentru educația continuă**

Deschidere pentru lărgirea ofertei educaționale oferite prin Centrului pentru Educație Continuă și Studii Postuniversitare prin introducerea unor cursuri de larg interes pentru public sau extinderea celor deja existente și care se bucură de succes (instrumente noi, muzică ușoară, jazz, fusion, live electronics, mixaje, compoziție asistată de computer, elemente de acustică și electroacustică etc.). În sensul acesta, avem experiențe de succes raportate cu programele de studii postuniversitare *Regie muzicală* și *Management muzical*.

## **C. Pentru o activitate de creație muzicală și cercetare înalt competitivă pe plan național și internațional**

Rezultatele de top în creație/cercetare influențează finanțarea. Ierarhizarea universităților în funcție de rezultatele obținute în cercetare se face tocmai în ideea suplimentării fondurilor pentru instituțiile aflate în primul eșalon valoric. Așadar, evenimentele interpretative/componistice de



nivel internațional, prezențele românești pe scenele importante, la festivalurile mari ale lumii ne aduc nu numai prestigiu, ci asigură și un aport important la prosperitatea instituțională.

### **Creșterea competitivității**

#### **Pachet de propuneri 1: Studii de licență și master**

Centrate pe rolul formativ al educației muzicale practice și teoretice, studiile universitare de licență și masterat au misiunea de a orienta aspirațiile tinerilor studenți și de a le da un sens în contextul societății globalizate în care trăim. Deschiderea spre nou, dar și învățarea disciplinei și a tradiției – constituie axele centrale ale acestor cicluri universitare. Beneficiind de o bază materială solidă în centrul Bucureștiului, de un corp profesoral de elită și de un prestigiu național și internațional consolidat, UNMB poate fi considerat un jucător principal în educația muzicală din regiune. Pentru consolidarea statutului și mărirea prestigiului instituției, sunt de dorit:

- ✓ stimularea mobilităților Erasmus
- ✓ intensificarea mobilităților studenților, cadrelor didactice și personalului administrativ în cadrul Alianței Europene, inclusiv în scopul deprinderii celor mai bune practici din universitățile europene de top
- ✓ atragerea studenților străini
- ✓ oferta educațională și în limbi de circulație internațională
- ✓ continuarea implementării proiectelor europene câștigate și inițierea unora noi
- ✓ realizarea unor programe și aplicații online și adoptarea unor tehnologii avansate de transmisiune simultană de înaltă fidelitate în timp real și din mai multe surse (de tip LOLA), care să faciliteze procesul de învățare și interacțiunea la distanță

#### **Pachet de propuneri 2: Studii de doctorat**

Unul din atu-urile principale ale UNMB pe plan național în domeniul creației muzicale și cercetării este puternica Școală doctorală „Constantin Brăiloiu”.

În ultimii ani, doctoratul profesional a căpătat o amploare tot mai mare. Din rândul doctoranzilor noștri au făcut sau fac parte nume importante al artei interpretative românești și mondiale (doctoranzi din străinătate), confirmate pe scene prestigioase din țară și de peste hotare. Putem afirma că programul de pregătire doctorală se instituie ca al III-lea nivel de educație universitară, cu accent pe excelența solistică.

Idea inițierii conferințelor în cadrul Școlii Doctorale s-a dovedit salutară, an de an adăugându-se noi lucrări corpusului broșurilor publicate de Editura UNMB.

Așadar, este decisiv rolul UNMB în impunerea și menținerea unor standarde înalte profesionale în școlile doctorale de profil din România, drept care ar fi de dorit:

- ✓ internaționalizarea școlii doctorale prin acreditarea programului (și) într-una sau mai multe limbi străine
- ✓ stabilirea unei strategii de creștere a numărului de articole ISI

- ✓ indexarea ISI-Thompson a revistei UNMB *Musicology Today*, pe lângă cotațiile actuale: EBSCO, RILM, ERIH +, CEEOL
- ✓ deschiderea conferințelor doctorale, care au deja o tradiție, către publicul larg, prin înregistrarea/preluarea lor *online*
- ✓ publicarea conferințelor doctorale deja tipărite pe platforme online, făcându-le astfel accesibile tuturor celor interesați
- ✓ încurajarea unor proiecte multi-, inter- și transdisciplinare în cadrul Școlii doctorale, care să implice și alte universități, inclusiv în sistem de cotutelă

### **Pachet de propuneri 3: direcții de cercetare – creația muzicală românească în prim-plan**

Am asistat, în ultimii ani, la o intensificare evidentă a vizibilității la nivel internațional a cercetării efectuate în UNMB. Ultimele proiecte desfășurate în instituția noastră au fost de mare anvergură și au reunit specialiști dintre cei mai consacrați pe plan mondial în domeniile muzicologiei și etnomuzicologiei.

Astfel, avem în vedere și pentru perioada următoare:

- ✓ realizarea unor proiecte punctuale specifice și inițierea unor manifestări artistice și științifice de anvergură internațională
- ✓ promovarea și valorificarea creației muzicale românești ca direcție prioritară pentru cercetarea desfășurată în UNMB

Din 2019 până în prezent s-au desfășurat, prin Fondul Arhivistic al Muzicii Românești, o serie de proiecte care au avut ca scop promovarea patrimoniului creației muzicale românești clasice și contemporane: *Platforma muzicii românești, RAMA, RAC, RASM*.

Ne propunem, în cele ce urmează:

- ✓ scanarea și arhivarea electronică a tuturor materialelor de muzică românească existente în fondul UNMB și extinderea bazei electronice de date înființate anterior, făcând astfel operele muzicale românești accesibile publicului de pretutindeni
- ✓ continuarea și extinderea proiectului de promovare a patrimoniului creației muzicale românești clasice și contemporane, cu realizarea unor înregistrări audio / video de înaltă calitate, efectuate cu concursul profesorilor, cercetătorilor și studenților UNMB

De asemenea, avem în vedere:

- ✓ dezvoltarea continuă a Centrului de Informare Muzicală din România (CIMRO), o platformă de tip blog, website-ul oficial CIMRO.RO (exclusiv în limba engleză) fiind destinat diseminării de informație relevantă despre muzica românească contemporană și experimentală.
- ✓ îmbogățirea permanentă a Fondului Arhivistic al Muzicii Românești, centru de studiu definitivat în 2017, în care există manuscrise și partituri tipărite aparținând unor compozitori cu nume sonore în muzica românească. Centrul găzduiește, de asemenea, efecte personale ale acestora: fotografii, discuri de vinil, benzi de magnetofon, cărți, aparatură electronică, mobilier etc.

#### ● **Pachet de propuneri 4: UNMB – prezență constantă în viața culturală din România**

În decursul timpului, UNMB s-a impus nu doar ca instituție de educație muzicală de înalt nivel profesional, ci și ca un centru polarizator în viața artistică, cu impact în evenimentele culturale majore din țara noastră, pentru care instituția noastră s-a dovedit a fi organizator / co-organizator / partener redevabil, de o importanță strategică.

Pentru promovarea imaginii UNMB și consolidarea poziției acesteia în spațiul cultural românesc, ar fi de dorit a se perpetua în viitor anumite acțiuni, precum:

- ✓ colaborarea instituțională, prin acordarea de suport logistic și organizatoric pentru buna desfășurare a celor mai importante festivaluri internaționale desfășurate în România:
  - *Festivalul și Concursul Internațional George Enescu*: la fiecare ediție, instituția noastră are o contribuție substanțială, reglementată prin parteneriatul cu Artexim
  - *Săptămâna Internațională a Muzicii Noi*: în afară de sprijinul logistic oferit de universitatea noastră, a devenit deja o tradiție să facem deschiderea SIMN cu Orchestra studenților UNMB, în Concertul de la Ateneul Român
  - *Festivalul Meridian*: în colaborare cu Uniunea Compozitorilor, găzduim și organizăm o bună parte dintre manifestările festivalului
- ✓ continuarea parteneriatelor tradiționale cu cele mai importante instituții din domeniul artistic și muzical din România: Filarmonica Națională „George Enescu” din București, Societatea Română de Radiodifuziune, în special Radio Muzical, Uniunea Compozitorilor și Muzicologilor din România, Tinerimea Română, Opera Națională București, precum și cu diverse asociații și organizații nonguvernamentale, pe diferite proiecte etc.
- ✓ găzduirea unor evenimente culturale realizate în colaborare cu instituții prestigioase, precum Institutul Cultural Român, Goethe Institut, Institutul Francez, British Council, Centrul Educațional Fulbright România, Institutul Balassi al Centrului Cultural Maghiar din București, Forumul Cultural Austriac București, Centrul Cultural Chinez, Institutul Italian de Cultură, Centrul Cultural Rus, Ambasade ale unor state precum Franța, Germania, Israel, Indonezia, China, Japonia, Finlanda, Liban, etc.

#### ***D. Pentru o administrație eficientă – management instituțional performant***

##### ***Principii:***

- *transparența actului decizional*
- *comunicare deschisă și rapidă* (site-ul UNMB, Facebook, Instagram, platforma Moodle, intranet)
- *deschidere spre nou*
- *implicarea tuturor, inclusiv a studenților, în structurile manageriale*
- *responsabilizarea (rolului) fiecăruia*
- *colaborare eficientă între departamentele, centrele și direcțiile UNMB*
- *motivarea salarială după aportul valoric al activității prestate în UNMB*

În perioada 2016-2023 au fost îndeplinite anumite obiective legate de îmbunătățirea bazei materiale a UNMB, pe care le redăm sumar în listele de mai jos:

- *Lucrări de reabilitare, amenajări:*
  - reabilitarea corpului de clădire A3 și A4, incluzând Sala de sport și sala *Constantin Silvestri*, dotarea noilor săli de studiu cu mobilier nou, videoproiectoare, sisteme de

- proiecție cu ecran acționat electric, seturi de mobilier (pupitre cu scaune, catedre), table fixe cu portativ etc.
- reabilitarea și refuncționalizarea Corpului D (săli de curs, de audiție)
  - asfaltarea celor două curți interioare
  - refacerea gardurilor
  - amenajarea noului laborator de Informatică, în corpul Mediatecă
  - amenajarea unei încăperi a serverelor, care să găzduiască aparatura ce va fi achiziționată prin PNRR
  - amenajarea *Fondului arhivistic al muzicii românești*
  - lucrări de reabilitare a tabloului electric general și de refacerea circuitelor de alimentare cu energie electrică
  - refacerea terasei de la etajul IV Corp B
  - lucrări complexe de refacere a acoperișului și podului corpului A
  - reparații curente la toate corpurile de clădire din campusul UNMB și la căminul studentesc din str. Berthelot la Căminul UNMB / refacere completă camere cămin (înlocuire parchet, mobilier, saltele)
  - etc.
- *Documentații / avize pentru proiecte clădiri noi / reabilitări corpuri de clădiri:*
    - proiect complex pentru reabilitarea corpului B, cu renovarea sălii „George Enescu” (parteneriat cu Universitatea de Arhitectură *Ion Mincu*), în vederea accesării de fonduri europene prin POR, în momentul în care se deschide platforma
    - proiect pentru construcția unui nou cămin studentesc în campusul UNMB, prin PNRR – faza Studiu de Fezabilitate (S.F.) – regim clădire S + P + 1E + M, cu 65 de locuri, incluzând și amenajarea incintei, studiu geotehnic, execuție foraje geotehnice, analize de laborator, scanare geo-radar, măsurători topografice etc.
    - proiect pentru reabilitarea actualului cămin studentesc din str. Berthelot (inclusiv servicii de expertiză tehnică, evaluare seismică, termografier etc.).
    - proiect complex în vederea transformării podului corpului de clădire A de la sediul UNMB în spații de învățământ; întocmirea documentațiilor necesare pentru obținerea diverselor avize, verificări tehnice, proiecte de instalații termice, instalații sanitare, instalații electrice pentru curenți tari și curenți slabi etc.
  - *Dotări:*
    - instrumente muzicale: 3 piane Steinway & Sons, 1 pian Yamaha, pianine Kawai K-500, clavinove Yamaha, marimbe bas Adams 5 octave, ansamblu percuție Gamelan, diverse alte instrumente de percuție, două contrabasuri maestru cu 4 corzi, 1 contrabas maestru cu 5 corzi, contrabas electric, 3 viole de maestru, două violoncele de maestru, viola da gamba cu 6 corzi, viola da gamba cu 7 corzi, contrafagot compact AMATI (2020), piccolo, piccolo Yamaha YPC 62R, flaute, saxofoane, acordeon Pignini, corn Paxmann, trombon Bach Stradivarius, două trompete Bach Artisan, arcușuri vioară, arcușuri violă, clarinet Si b Prestige, oboi Marigaux 901 etc.
    - autoutilitară Ford Transit Custom Doka 6 loc. (2022)
    - echipamente și aparatură electronică: sisteme desktop cu computere performante, imprimante multifuncționale, laptop-uri, seturi teleprompter cu tabletă, sisteme proiecție ecrane acționate electric, televizoare led Smart LG 192 cm., televizor LED Crystal Ultra HD4K 189 cm etc.
    - licențe electronice și softuri
    - seturi aparate foto profesionale și obiective performante

- pentru căminul studențesc s-au achiziționat mașini de spălat profesionale, frigidere, cuptoare cu microunde, obiecte de mobilier, saltele etc.
- etc.
- *Refacerea site-ului UNMB (2022)*

În 2020, din fondurile alocate pentru COVID s-au făcut achiziții importante pentru tehnologizare, constând în laptopuri, camere web, videoproiectoare, echipamente, aparatură pentru transmisiuni live și asistență tehnică pentru platformă on-line, servicii acces ZOOM etc.

În cele ce urmează, sunt prezentate pe capitole măsurile propuse pentru un management eficient al instituției noastre:

### Resurse umane

- ✓ dobândirea de competențe digitale pentru studenții, profesorii, cercetătorii și personalul didactic auxiliar al UNMB prin proiectul **PNRR Digitalizare Modernizarea infrastructurii digitale a UNMB pentru asigurarea accesului la învățământ artistic**, câștigat în 2022 și aflat în derulare
- ✓ selectarea și promovarea personalului didactic, de cercetare și a celui administrativ după standarde de performanță
- ✓ stimularea mobilităților internaționale pentru studenți, profesori, cercetători și personal administrativ, inclusiv în cadrul Alianței Europene
- ✓ încurajarea unui sistem flexibil, care să permită profesorilor să desfășoare, în paralel cu activitatea didactică, activități artistice și de cercetare
- ✓ dezvoltarea unui sistem de internship studențesc și a unor acțiuni de voluntariat în cadrul universității sau în parteneriat cu alte instituții
- ✓ desfășurarea unor programe de pregătire a personalului – participarea la cursuri de formare, activități de tip team-building

### Tehnologie

- Achiziționarea până în dec. 2025 a sistemelor, echipamentelor electronice și obiectelor prevăzute la Dotări prin proiectul **PNRR-digitalizare Modernizarea infrastructurii digitale a UNMB pentru asigurarea accesului la învățământ artistic** în valoare totală de 13 105 521 lei (proiect în derulare, început în 2022): sistem wifi în întreg campusul UNMB; sisteme integrate de asigurare și securizare a accesului în instituție, inclusiv în parcări; sistem performant de securitate electronică firewall; sistem integrat de asigurare a gestiunii datelor de management universitar (secretariate), platformă electronică de învățare; sistem de distribuire electronică a sălilor de studiu; sistem electronic de gestionare a datelor din bibliotecă și de efectuare a operațiunilor cu utilizatorii; instrumente muzicale cu componente electronice; echipamente diverse, inclusiv pentru realizare de transmisiuni de înaltă fidelitate la mare distanță în timp real, din mai multe surse sincronizate (de tip LOLA); echipamente electronice și device-uri de tot felul (laptopuri, computere performante, tablete, proiectoare etc.); aparatură foto, audio și video de înaltă performanță; licențe și softuri etc.

- ✓ suplimentarea personalului IT și actualizarea tehnologică permanentă
- ✓ dezvoltarea sistemului de intranet
- ✓ arhivarea electronică a tuturor bazelor de date, inclusiv a celor din Mediatecă și internalizarea tuturor bazelor de date electronice.

#### **Dotări și servicii specifice**

- ✓ realizarea unor proiecte care să permită înnoirea permanentă a instrumentelor din patrimoniul UNMB precum și a echipamentelor IT (calculatoare, laptopuri, multifuncționale etc.)
- ✓ achiziționarea de accesorii (consumabile) pentru instrumentele muzicale (seturi corzi, cutii instrumente etc.)
- ✓ achiziționarea de piese de mobilier și accesorii necesare pentru desfășurarea procesului de învățământ (scaune, mese, pupitre etc.)

#### **Terenuri și clădiri**

- ✓ achiziționarea de terenuri în afara campusului UNMB în vederea construirii unui nou cămin studențesc și a extinderii patrimoniului imobiliar al universității
- ✓ refuncționalizarea podului mansardat al corpului A și crearea de spații de studiu
- ✓ consolidarea și reabilitarea corpului B, inclusiv renovarea sălii George Enescu, după un proiect realizat în parteneriat cu Universitatea de Arhitectură și Urbanism „Ion Mincu”, prin accesarea de fonduri europene
- ✓ refacerea fațadei corpului A (catalogat monument istoric)
- ✓ construirea unui nou cămin studențesc cu parcare suberană în campusul universitar de pe Știrbei Vodă 33-35 și reamenajarea curții interioare dintre corpurile A și Mediateca (actuala parcare a UNMB)
- ✓ reabilitarea căminului studențesc din str. Berthelot aflat în administrarea UNMB

#### **Relația cu studenții și reprezentarea acestora în structurile manageriale**

Stimularea implicării studenților în aspectele administrative ale instituției este o prioritate, având în vedere gradul destul de scăzut al interesului pe care îl manifestă pentru acest gen de probleme ale vieții universitare și rata mare de absenteism a acestora la ședințele Consiliilor facultăților și Senatului universitar. Propunerile în acest sens sunt următoarele:

- ✓ posibilitatea acordată tuturor studenților reprezentanți în Senatul UNMB de a participa, prin rotație, la consiliile de administrație săptămânale
- ✓ organizarea periodică de întâlniri cu studenții în cadrul departamentelor sau altor structuri universitare



## Imagine și comunicare

### **Propunere 1: Implicarea socială a UNMB în viața comunității**

Evenimentele artistice desfășurate în diverse ocazii au evidențiat interesul larg al publicului pentru universitatea noastră dar și spiritul de inițiativă și implicarea studenților noștri în acțiuni de voluntariat precum cele desfășurate periodic la Spitalul Fundeni, pentru a aduce, prin muzică, un zâmbet pe chipurile copiilor bolnavi de la secția de oncologie. Mobilizarea generală și în timp record a studenților și profesorilor noștri pentru realizarea flashmob-ului de Ziua Europei, 9 mai, ori participarea la proiecte ale Primăriei arată disponibilitatea universității noastre de a participa activ și a răspunde „Prezent!” la solicitări, în folosul comunității în care trăim. Ne dorim extinderea și diversificarea acestor manifestări pe viitor, inclusiv în proiecte și parteneriate interuniversitare care se axează pe conceptele de incluziune și integrare.

### **Propunere 2: Stagiunea UNMB – promovare și selecție**

Ne confruntăm adesea, din păcate, cu un fenomen îngrijorător: multe dintre concertele și recitalurile stagiunii noastre se desfășoară cu un public destul de puțin numeros, în condițiile în care majoritatea concertelor și spectacolelor pe care le organizăm sunt de o înaltă ținută și calitate artistică. În aceste condiții, se impune o politică de promovare publică mai eficientă, profesionistă, a universității noastre. Realizarea de afișe și materiale publicitare cu un design atractiv pot ajuta în sensul acesta. Publicitatea în mass-media, mai ales pe rețelele de socializare, poate constitui un factor cheie în promovarea imaginii UNMB. De asemenea, continuarea transmisiunilor de tip live-streaming, adoptate ca o necesitate în timpul pandemiei de Covid-19, pot să constituie o atracție suplimentară pentru anumite categorii de public.

### **Propunere 3: Continuarea internaționalizării și promovării Festivalului *CHEI* și a concursurilor organizate de UNMB**

Festivalul *Chei* a devenit deja o tradiție a universității noastre, din 2008, anul inaugural. De un deosebit succes s-au bucurat concertele care au avut loc în afara UNMB, la Ateneul Român, la Sala Radio, ori la Opera Națională. Un deziderat important îl constituie internaționalizarea festivalului, atât la nivelul evenimentelor artistice, cât și al celor științifice (simpozioane, comunicări), prin invitarea unor personalități consacrate din străinătate.

De asemenea, concursurile organizate de UNMB (concursul de compoziție „Ștefan Niculescu”, Concursul de interpretare și critică muzicală „Mihail Jora”) ar putea să aibă parte de un reviriment, prin captarea unor fonduri mai consistente pentru premii, precum și prin oferta atractivă a unor recompense profesionale pentru câștigători: recitaluri, concerte, prime audiții etc.