



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE
OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE

Curs de formare: Facilitator de învățare permanentă în școală

TEMA 9: Planificarea activităților unui centru de învățare permanentă la nivelul comunității

Resurse pentru lectură și informare

Autori:

Iulian Apostu

Mihaela Jigău

Oancea Ana Maria

Mihai Jigău

Mihai Păunescu



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI!



Mai, 2014



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE

INSTRUMENTE UTILE ÎN PLANIFICAREA ACTIVITĂȚII CENTRULUI DE ÎNVĂȚARE PERMANENTĂ

Plans are of little importance, but planning is essential – Winston Churchill

1. ANALIZ DE NEVOI

Ce este Analiza de nevoi (AN)?

Analiza de nevoi este aspectul care presupune în cea mai mare măsură muncă și timp în cadrul dezvoltării unei strategii, dar nu lăsați acest lucru să vă împiedice, informația astfel colectată va reprezenta o mină de aur mai târziu. Analiza de nevoi este o investiție importantă în asigurarea co-participării/incluziunii diferitelor categorii de beneficiari/stakeholderi în cadrul procesului de planificare și ulterior de implementare.

Analiza de nevoi nu este o evaluare, ci ajută în principal și mai ales la a colecta, „a vedea” faptele, evidențele. Reprezintă prima etapă a procesului de planificare.

Analiza nevoilor implică:

- identificarea nevoilor = culegerea datelor.
- evaluarea nevoilor = sinteza datelor, stabilirea priorităților

Nevoile sunt cel mai adesea definite ca “gap-ul”, discrepanțe între situația actuală (current state, what it is) și situația dorită (desired state, what should be). Nevoile sunt variabile de la un context la altul.

Analiza de nevoi poate fi realizată la 3 niveluri: individual, organizațional și social.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE

Analiza nevoilor individuale generează date cu privire la abilitățile și background-ul educațional, la nivel individual. Spre exemplu, înainte de înscrierea la un curs de limbă străină se face o astfel de analiză pentru a stabili nivelul la care se află individul și a-l putea încadra în grupa de nivel adecvata (începător, intermediar, avansat).

Analiza nevoilor de formare la nivelul unei organizații poate fi solicitată/realizată de către angajator pentru a putea adresa nevoile de dezvoltare profesională ale angajaților sau pentru a dezvolta un anumit set de abilități. Spre exemplu, o companie dorește să vadă care sunt nevoile angajaților în ceea ce privește perfecționarea, pentru a-i putea include în programe de formare specifice.

Colectarea și analiza informațiilor despre anumite *comunități* reprezintă cel de-al treilea tip de analiză de nevoi. Aceasta poate include: investigarea caracteristicilor populației și ale pieței muncii locale, a programelor și resurselor care există la nivelul acelei comunități care pot sprijini proiectele și acțiunile dedicate comunității în vederea atingerii respectivelor nevoi.

Ce nu este o Analiză de nevoi

O simplă identificare a dorințelor nu reprezintă în sine o analiză de nevoi. Programele pe care le doresc indivizii/grupurile/comunitățile nu corespund întotdeauna cu programele de care este nevoie sau care pot în mod fezabil fi implementate pentru a umple “gap-urile” și a rezolva discrepanțele (resurse de timp, umane, financiare). Nevoile indivizilor trebuie analizate în corelație cu nevoile angajatorilor și ale comunității.

Analiza de nevoi nu înseamnă confirmarea unei idei prestabilite. Un director de școală poate considera că o sală de sport poate rezolva problemele de violență din școală, însă aceasta poate reprezenta una dintre posibilele alternative de a adresa aceasta problematică. Înainte de a decide dacă sala de sport este cea mai bună soluție, trebuie colectate mai multe date despre cauzele agresivității și nevoile reale ale elevilor, cadrelor didactice, părinților. Altfel sala de sport va fi construită și este posibil ca problematica adresată să nu fie rezolvată sau să fie rezolvată într-o măsură nesatisfăcătoare pentru investiția financiară făcută.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI!



Exemple de situații în care este necesară/recomandată o Analiză de nevoi :

- stabilirea subiectului pe care se va focaliza o teză de licență/masterat/doctorat/cercetare. AN aduce argumente pentru focalizarea pe un aspect specific
- care este motivația angajaților. AN aduce argumente pentru fundamentarea anumitor schimbări
- necesitatea unui curs de formare online. AN aduce argumente în stabilirea conținuturilor unui curs de formare
- înainte de începerea unui proiect. AN aduce argumente pentru solicitarea finanțării necesare
-

O analiză de nevoi poate fi realizată într-un mod formal, extensiv, având o durată mare de timp, sau într-un mod informal, strict focalizată și realizată într-o perioadă relativ scurtă de timp.

Resurse. 3 exemple de analize de nevoi, realizate în diferite contexte:

1. Analiză de nevoi privind educația și formarea profesională din România

<http://www.nonformalii.ro/stiri-articole-testimoniale/stiri/a-fost-publicata-analiza-de-nevoi-privind-educatia-si-formarea-profesionala>

2. Analiza nevoilor de consiliere pe toata durata vietii

http://www.ise.ro/wp-content/uploads/2006/08/Analiza_Nev_Cons_pe_toata_Durata_Vietii_2006.pdf

3. Identificarea și analiza de nevoi de adaptare ale studenților la mediu academic

http://www.ccroc.uvt.ro/wordpress/wp-content/uploads/2012/04/Studiul-1_Identificarea-si-analiza-nevoilor-de-adaptare-ale-studentilor-la-mediul-academic.pdf

După parcurgerea acestei secvențe de lectură, recomandăm realizarea sarcinii practice Nr. 12a din Ghidul de învățare online.



Centrul comunitar de învățare permanentă este înființat într-o comunitate anume și este construit pentru a răspunde unor nevoi specifice. Analiza nevoilor comunității reprezintă o strategie valoroasă pentru a putea obține o imagine clară asupra comunității, asupra punctelor tari și a ariilor problematice cu care se confruntă comunitatea. Analiza de nevoi ajută de asemenea la construirea unei viziuni împărtășite cu membrii comunității asupra strategiei de schimbare, programelor și activităților centrului.

Etapele/pașii unei Analize de nevoi la nivelul comunității

Conform Community Needs Assessment Guide elaborat de către Cesar Chaves Foundation, o analiză de nevoi reușită la nivelul comunității respectă următorii pași:

1. Stabilirea scopului analizei de nevoi
2. Justificarea analizei de nevoi
 - Ce anume dorim să știm și de ce?
 - Cum vom utiliza informația
 - Ce informații există deja și ce altceva mai avem nevoie să culegem?
 - Pe cine vom implica în culegerea datelor și de ce?
3. Stabilirea tipurilor de date pe care le vom culege
 - Cantitative - ex: statistici
 - Calitative - ex: interviuri personale
4. Decizia privind instrumentele de colectare a datelor
 - Care este cea mai potrivită metodă pentru populația/grupul țintă pe care îl avem în vedere?
 - Putem în mod real aplica instrumentul (condiționări legate de timp, bani)
 - Va oferi instrumentul informații credibile și utile?
 - Acest instrument va produce informație care va putea fi ușor analizată?
5. Modalități de colectare a datelor
 - Interviuri
 - Statistici oficiale
 - Evenimente curente
 - Anchete (chestionar, interviu)
 - Discuții (focus grup, discuții în grupuri mici)



- Observație participativă
 - Community forums
6. Analiza datelor
- Datele sunt de încredere?
 - Reflectă datele o nevoie generală?
 - Identificarea și eliminarea erorilor făcute în timpul colectării datelor
 - Care sunt cele mai importante teme/nevoi care reies?
7. Comunicarea rezultatelor analizei de nevoi

Atunci când realizăm o analiză de nevoi, trebuie să răspundem și la întrebări precum:

CE analizăm? – focalizarea pe aspecte comune sau factori de risc

UNDE? – raza de acțiune: cartier, oraș, regiune

CINE? – grupurile țintă avute în vedere: tineri care au părăsit școala, familii cu membrii care lucrează în străinătate, șomerii etc.

Cele mai utilizate modalități de realizare a unei analize de nevoi la nivelul comunității

Conform Community Needs Assessment Guide elaborat de către Cesar Chaves Foundation, pentru analiza nevoilor la nivelul comunității pot fi utilizate următoarele modalități:

Analiza datelor existente

Pentru anumite comunități există o multitudine de date statistice descriptive disponibile: rapoarte, recensăminte, ziare locale care descriu aspecte concrete ale comunității respective.

Avantaje:

- Sunt utilizate date existente
- Analiza poate fi realizată relativ rapid
- Sunt ușor de identificat modificările în timp

Dezavantaje:

- Indicatorii sunt adesea indirecti
- Informații disponibile poate să nu fie la zi



- Nu sunt luate în considerare percepțiilor oamenilor cu privire la propriile nevoi

Anchetele

E investigat un eșantion reprezentativ pentru afla informații despre caracteristicile unei comunități (chestionare pe hârtie, online, telefonice, interviuri personale)

Avantaje:

- Datele sunt valide și de încredere
- Oferă informații despre atitudinile unei categorii largi de indivizi
- Pot fi obținute informații despre atitudini, dar și despre comportamente

Dezavantaje:

- Poate fi costisitoare (timp, finanțe)
- Construirea chestionarelor este dificilă
- Presupune mai multe abilități (tehnice, de intervievare) decât alte metode

Culegerea informațiilor de la experți (Key informant)

Un expert este un lider sau un decident care cunoaște bine comunitatea și poate identifica prioritățile și îngrijorările acesteia. Experții sunt intervievați sau răspund la un chestionar asupra nevoilor comunității.

Avantaje:

- Modalitate rapidă și costuri reduse
- Chestionarele sunt ușor de realizat
- Contactele realizate în timpul intervieării pot oferi legitimitate mai târziu pentru implementare

Dezavantaje:

- Informația culeasă poate fi influențată de vârsta, ocupația, veniturile, educația expertului
- Experții pot fi în afara realităților comunității
- Numărul experților intervievați poate fi prea mic pentru a putea generaliza nevoile la întreaga comunitate

Întâlnirile publice (community forums)

O întâlnire publică este o întâlnire mai largă care încurajează membrii comunității să discute despre nevoile, prioritățile, pașii pentru a adresa aceste priorități.



Avantaje:

- Ușor de realizat, costuri reduse
- Inputurile vin de la categorii foarte diverse
- Se pot îmbunătăți relațiile publice și beneficiile ulterioare pentru implementare

Dezavantaje:

- Experții intervievați pot să nu reprezinte interesele întregii comunități, ci doar al unui grup de interese
- Participanții pot utiliza întâlnirea ca o modalitate de a atrage atenția asupra unor probleme/interese personale
- Întâlnirile publice pot aduce așteptări prea înalte de la program, dincolo de ceea ce poate aduce în mod rezonabil programul

Focus grupurile

Unui grup de oameni selectați după vârstă, educație, ocupație etc. le sunt adresate o serie de întrebări despre o anumită chestiune, pentru a culege opiniile lor. Se utilizează interacțiunea de grup pentru a culege informații mai de profunzime despre un aspect anume.

Avantaje:

- Relativ ușor de aplicat
- Rezultatele pot fi obținute într-o perioadă scurtă de timp
- Interacțiunile sociale dintr-un grup produc răspunsuri mai libere și mai complexe
- Cercetătorul poate cere clarificări sau detalii

Dezavantaje:

- Necesită un moderator format
- Grupurile sunt adesea greu de adunat
- Răspunsurile individuale nu sunt întotdeauna independente unele de altele
- Rezultatele pot să nu fie reprezentative pentru întreaga populație din cauza caracteristicilor foarte specifice după care au fost aleși participanții

Atunci când alegem modalitățile de analiză, trebuie să avem în vedere faptul că nicio modalitate utilizată exclusiv, nu poate asigura o imagine completă. Utilizând mai multe metode și instrumente, putem îmbunătăți acuratețea informațiilor.



Resurse:

Recomandări (text, video) privind etapele unei analize de nevoi la nivelul comunității, disponibile în limba engleză la adresa:

<http://www.acf.hhs.gov/programs/ocs/resource/conducting-a-community-assessment-1>

Informații suplimentare despre modalitățile de colectare a datelor pentru analiza nevoilor la nivelul comunității:

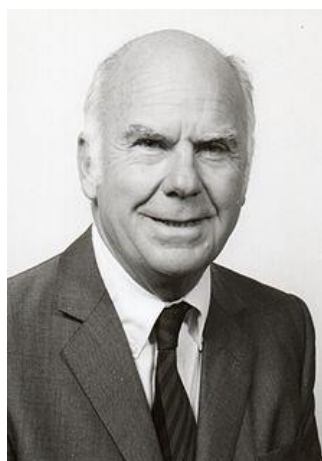
http://commdev.org/files/1880_file_HE06000.pdf

După parcurgerea acestei secvențe de lectură, recomandăm realizarea sarcinii practice Nr. 12b din Ghidul de învățare online.

2. ANALIZA SWOT

Ce este Analiza SWOT?

Reprezintă o metodă de planificare strategică utilizată pentru a evalua punctele tari, punctele slabe, oportunitățile și amenințările cu privire la implementarea unui proiect sau a unei afaceri. Utilizarea acestei metode este atribuită lui Albert S. Humphrey (1996-2005), om de afaceri american și management consultant care a lucrat pentru Stanford Research Institute. El mai este cunoscut și ca *The Father of TAM* (Team Action Management).



Între 1960 și 1969 a derulat o cercetare pentru a vedea ce anume nu a mers în procesul de planificare din organizații pentru a putea implementa un nou sistem

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013



pentru managementul schimbării, în urma căruia a fost dezvoltată Analiza SOFT (Satisfaction, Opportunity, Fault, Threat), ulterior transformată în analiza SWOT. Au fost intervievate 1100 companii, un chestionar cu 250 de itemi a fost completat de peste 5000 directori executivi. Rezultatele studiului nu au fost publicate, considerate ca fiind, la vremea aceea, controversate.

Câteva concluzii ale cercetării:

1. O afacere cuprinde sau poate fi împărțită în: afacerea de bază și afacerea în dezvoltare (acest fapt a fost re-descoperit de către Dr. Peter Senge în 1998 și publicat în cartea sa “The 5h Dimension”). Afacerea în dezvoltare se schimbă la fiecare 5-7 ani. Aceasta a fost o surpriză majoră la vremea respectivă și chema la măsuri urgente de planificare și management al schimbării.
2. Toți oamenii măsoară ceea ce obțin și ceea ce dau prin munca lor. Această analiză recompensă-efort este comparată cu a altora. Dacă este percepută ca fiind prea joasă, persoana “încetinește”.
3. “Gap-ul”, discrepanța dintre ceea ce putea fi făcut de o organizație și ceea ce a fost făcut în mod real este de 35%.
4. Sunt 3 factori care separă excelența de mediocritate:
 - Atenția exagerată pentru achiziții
 - planurile departamentale scrise pe îmbunătățiri pe termen scurt
 - educația continuă a Senior Executive.

Recomandări ale lui Albert S. Humphrey:

- Oferiți tuturor membrilor organizației oportunitatea de a își exprima părerile personale cu privire la ce funcționează și ce nu/prezent și viitor, de pe poziția pe care o dețin în companie
- Grăbiți-vă să oferiți spațiu pentru “trivial issues” – aici zac bogățiile și nu în Marile Idei!

Analiza SWOT a devenit astăzi:

- instrument managerial de colectare și organizare a informației
- tehnică managerială pentru înțelegerea poziției strategice a unei organizații



- este necesară colectarea unor date atât din mediul intern, cât și din mediul extern organizației
- in urma SWOT, vor fi eliminate obiectivele prea ambițioase, de prea mare anvergura, formulate vag sau care nu conving la o analiza cost-beneficiu

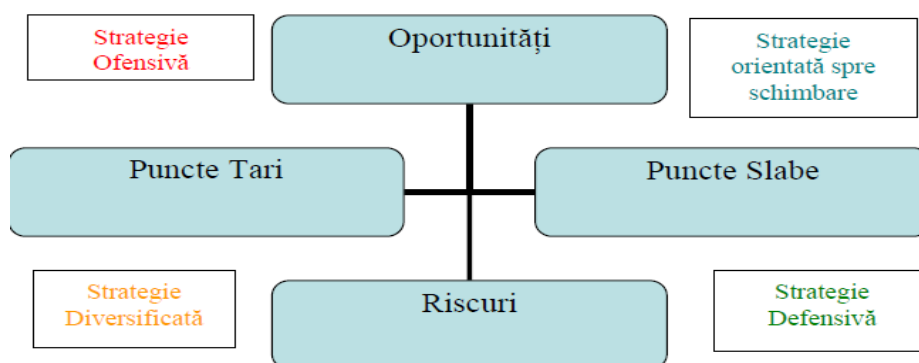
Analiza SWOT

S= Strengths (Puncte tari)

W=Weaknesses (Puncte slabe)

O=Opportunities (Oportunități)

T= Threats (Amenințări)



Resursă:

Vizionați filmul despre Analiza SWOT disponibil la:

<http://www.youtube.com/watch?v=9n-erTzWu8I>

Introduceți reflecțiile pe marginea vizionării filmului în Portofoliul personal. În măsura timpului disponibil și dacă doriți să vedeți relevanța analizei SWOT la nivel **personal**, puteți realiza o astfel de analiză pentru propria persoană, la momentul de carieră la care vă aflați. Introduceți în Portofoliul personal reflecții pe marginea acestui exercițiu. În ce fel v-a ajutat acest tip de analiză? Ce ați descoperit nou? Ce v-a reconfirmat?



3. PLANUL DE ACȚIUNE

Ce este planul de acțiune?

Reprezintă un document de programare în care sunt trasate sarcini concrete pe termen scurt într-un anumit domeniu, elaborat în conformitate cu misiunea și viziunea strategică a organizației. Dacă Viziunea reprezintă destinația *finală* unde dorim să ajungem pe termen *foarte lung*, fiind implementată printr-o Strategie de dezvoltare pe *termen lung* și printr-un Planul de dezvoltare pe *termen mediu* (Ex: PDI la nivelul școlii a fost analizat în detaliu în cadrul Temei 5), Planul de acțiune este un instrument de planificare pe *termen scurt* (6 luni-1an-3 ani).

Unul dintre elementele de diferențiere între un plan pe termen lung și unul pe termen scurt este acela că odată cu creșterea perioadei de planificare, abilitatea de a controla evenimentele și a prezice modificările scade. De aceea scopul planurilor pe termen lung este de a indica direcția și nu acțiunile concrete, pentru că acestea nu pot fi îndeplinite cu exactitate. Aceasta este sarcina unuia din Planurile de acțiune pe termen scurt

Ce include planul de acțiune?

Include, de obicei sub formă tabelară (structura conceptuală a planului):

- activități
- obiectiv(e)
- rezultat(e) așteptat(e)
- indicator(i)
- responsabil(i)
- termen limită
- resurse financiare

Această structură variază în funcție de organizație sau de cerințele specifice pentru care e realizat un plan de acțiune (ex: construirea planului de acțiune pentru implementarea unui proiect).

După definirea structurii conceptuale, se trece la formularea concretă a sarcinilor planificate.



Unul dintre aspectele importante ale planului de acțiune sunt obiectivele. Fiecărui obiectiv îi pot corespunde 1 sau mai multe activități.

Obiectiv(e) – SMART

S – specific (Cine? Ce? Când? Cum? Grupul țintă?)

Ex: obiectiv nespecific (prea general) – organizarea unui curs de formare

Ex: obiectiv **specific** – organizarea unui curs de formare pe tema facilitării învățării permanente pentru 10 cadre didactice de la Școala nr. 102 Reșița pe parcursul anului școlar 2013-2014

M – măsurabil (cuantificat cantitativ/calitativ - Cât de mult(ă)? Cât de mulți(e)?)

În exemplul de mai sus observăm că se poate măsura dacă a fost atins/în ce măsură a fost atins obiectivul (ex: dacă la formare au participat doar jumătate dintre cadrele didactice vizate).

A – (de) atins/abordabil. Nu se propune realizarea a ceva imposibil de atins în condițiile

date (ținem cont de resursele existente, capacitatea organizației, timpul disponibil
necesar)

R – relevant. Realizarea unui obiectiv să contribuie la atingerea unui obiectiv mai mare, mai

General. În exemplul de mai sus, obiectivul specific poate contribui la obiectivul general ca școala respectivă să devină un Centru de învățare permanentă în următorii 2 ani

T – încadrat in timp (obiectivul conține și data până la care este prevăzut a se realiza –

Când? Până când? În ce perioadă?)



4. DIAGRAMA GANTT

Este un instrument calendaristic, permite estimarea duratei și ordinii activităților. Reprezintă o alternativă sau o completare la PERT (Tehnica de Evaluare și Analiză a Programului) și CPM (Metoda Drumului Critic)

Pentru construirea diagramei Gantt se recomandă parcurgerea următoarelor etape:

- definirea activităților necesare pentru atingerea obiectivelor
- estimarea duratei fiecărei activități
- ordonarea activităților într-o succesiune logică
- marcarea grafică a succesiunii activităților (ce mai simplă formă: un tabel cu diferite culori)

Avantaje

- simplitate, este ușor de realizat/ trasat, urmărit și interpretat
- oferă o imagine de ansamblu asupra activităților și timpului necesar fiecărei etape
- ilustrează limpede stadiul în care te afli la un moment dat
- instrument util în monitorizare

Dezavantaje

- încercați să vă limitați la 15-20 activități astfel încât să încapă pe o pagină și să fie ușor de urmărit și interpretat
- pot să apară probleme când sunt necesare reprogramări
- nu ne indică interdependența dintre activități și nu putem să vedem în ce fel o activitate, rămasă, spre exemplu, în urma planificării sau decalată, le va afecta și pe celelalte



Exemple de diagrame Gantt

ID	Task Name	Duration	Apr	May	June	July	Aug	Sept	Oct	Nov	Dec
1	Planning	2 W	27-Apr	11-May							
2	Analysis	4 w		12-May	9-Jun						
3	Design	8 w			10-Jun		5-Aug				
4	Implementation	18 w					10-Aug				14-Dec

	2012												2013											
	ian	feb	mar	apr	mai	iun	iul	aug	sep	oct	nov	dec	ian	feb	mar	apr	mai	iun	iul	aug	sep	oct	nov	dec
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	Cercetare																							
2	Crearea continuturilor																							
3	Platforma e- learning																							
4	Testare si Validare																							
5	Verif. calitatii																							
6	Diseminare																							
7	Exploatarea rez.																							
8	Management de proiect																							

Bibliografie selectivă

Analiza nevoilor de consiliere pe toata durata vietii (2006), ISE

http://www.ise.ro/wp-content/uploads/2006/08/Analiza_Nev_Cons_pe_toata_Durata_Vietii_2006.pdf

Analiză de nevoi privind educația și formarea profesională din România, MEN

<http://www.nonformalii.ro/stiri-articole-testimoniale/stiri/a-fost-publicata-analiza-de-nevoi-privind-educatia-si-formarea-profesionala>

Carter, K., Beaulieu, L. Conducting a Community Needs Assessment: Primary Data Collection techniques (1992).

http://commdev.org/files/1880_file_HE06000.pdf

CCF/SCF Tools Conducting a Community Assessment

<http://www.acf.hhs.gov/programs/ocs/resource/conducting-a-community-assessment-1>

Community Needs Assessment Guide, Cesar E. Chavez Foundation

<http://www.fsu.edu/~flserve/resources/Chavez/Community%20Needs%20Assessment%20Guide-1.pdf>

Community needs assesment (2013), Atlanta

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE

http://www.cdc.gov/globalhealth/fetp/training_modules/15/community-needs_fguidelines_final_09252013.pdf

Identificarea și analiza de nevoi de adaptare ale studenților la mediu academic,
Universitatea de Vest din Timișoara

http://www.ccpoc.uvt.ro/wordpress/wp-content/uploads/2012/04/Studiul-1_Identificarea-si-analiza-nevoilor-de-adaptare-ale-studentilor-la-mediul-academic.pdf

