



ULBS

Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Facultatea de Litere și Arte

Teatru și Artele Spectacolului

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

**MODELE DE MANAGEMENT
CULTURAL, FORMARE INDIVIDUALĂ ȘI
DEZVOLTAREA COMUNITĂȚII:
FESTIVALUL INTERNAȚIONAL DE
TEATRU DE LA SIBIU**

doctorand:

VICENȚIU, RAHĂU

conducător științific:

Prof. univ. dr. CONSTANTIN, CHIRIAC

CUPRINSUL REZUMATULUI TEZEI DE DOCTORAT

1. STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT	1
2. CUVINTE CHEIE.....	5
3. INTRODUCERE	6
4. MOTIVAȚIA ȘI IMPORTANȚA CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE	8
5. METODOLOGIA CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE	9
6. REZUMATUL CAPITOLELOR CUPRINSE ÎN TEZA DE DOCTORAT	10
7. CONCLUZIILE CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE	34
8. CONTRIBUȚII PROPRII	36
9. DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE	37
10. BIBLIOGRAFIA TEZEI DE DOCTORAT	37

1. STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT

1. CAPITOLUL - LEADERSHIP, MANAGEMENT ȘI FORMARE – CONTEXTUALIZARE TEORETICĂ

1.1. LEADERSHIP

1.1.1. Leadership cultural

1.1.2. Valoarea

1.1.3. Creativitatea

1.1.4. Riscul

1.2. MANAGEMENT

1.2.1. Management cultural

1.2.2. Managementul riscului

1.2.3. Managementul unei instituții teatrale

1.2.4. Marketing cultural

1.2.5. Lider VS manager

1.3. EDUCAȚIE ȘI FORMARE

1.3.1. Educația formală

1.3.2. Educația non- formală

1.3.3. Educația informală

1.4. FORMARE: EDUCAȚIE ȘI ÎNVĂȚARE

1.5. DEZVOLTAREA COMUNITĂȚII PRIN CULTURĂ

1.5.1. Festivalurile: model de dezvoltare a unei comunități

1.5.2. The Edinburgh Festivals Strategy

1.5.3. Avignon - un nou program de sprijin pentru sectorul cultural

1.5.4. Agenda culturală a orașului Sibiu

2. CAPITOLUL – FESTIVALUL INTERNAȚIONAL DE TEATRU DE LA SIBIU ȘI STRUCTURILE SALE ASOCIATE

2.1. DE LA FESTIVAL STUDENȚESC LA UNUL DIN CELE MAI IMPORTANTE FESTIVALURI DIN LUME

2.2. FITS ȘI SIBIU, CAPITALĂ CULTURALĂ EUROPEANĂ 2007

2.3. SECȚIUNILE FITS

2.3.1. Teatru

2.3.2. Dans

2.3.3. Circ și circ contemporan

2.3.4. Musical

2.3.5. Operă

2.3.6. Muzică

2.3.7. Concerte în biserici și situri istorice

2.3.8. Spectacole stradale

2.3.9. Festivalul Universităților de Teatru și Management Cultural

2.3.10. Evenimente speciale

2.3.10.1. Conferințe și seminarii

2.3.10.2. Lansări de carte

2.3.10.3. Spectacole lectură și teatru radiofonic

2.3.10.4. Film

2.3.10.5. Ateliere specializate

2.3.10.6. Expoziții și platforma de arte vizuale

2.3.10.7. Platforma internațională de prezentare a doctoratelor excepționale în artele spectacolului și management cultural

2.3.10.8. Târg de carte

2.3.10.9. Aleea Celebrităților

2.3.10.10. Therme Forum – Teatru și arhitectură

2.4. REVISTA APLAUZE

2.5. MANAGEMENTUL FESTIVALULUI

2.5.1. Scopul și obiectivele festivalului

2.5.2. Echipa de organizare

2.5.3. Selecția artistică

2.5.4. Marketing

2.5.4.1. Comunicare și PR

2.5.4.2. Strategia de vânzare a biletelor

2.5.5. Buget

2.5.5.1. Finanțări publice

2.5.5.2. Institute Culturale și Ambasade

2.5.5.3. Sponsori

2.5.6. Parteneriate cu instituții de cultură și festivaluri

2.6. BURSA DE SPECTACOLE DE LA SIBIU

2.6.1. Ateliere și seminarii

2.6.2. Speed networking

2.6.3. Parteneriate

2.6.4. Rețele culturale

2.6.5. Conversații Culturale

2.7. DEPARTAMENTUL DE ARTĂ TEATRALĂ

2.7.1. Specializări licență și master

2.7.2. Festivaluri și platforme

2.7.3. Programul de studii doctorale în domeniul *Teatru și Artele spectacolului*

2.7.4. Viitor

2.8. TEATRUL NAȚIONAL „RADU STANCA”

2.8.1. Scop și obiective

2.8.2. Activități

2.8.3. Proiecte europene și co-producții

2.8.4. Perspective

2.9. FABRICA DE CULTURĂ – CENTRU ALTERNATIV PENTRU CULTURĂ,
EDUCAȚIE ȘI CERCETARE

2.10. PROGRAMUL DE VOLUNTARIAT

2.10.1. Funcționarea Programului de Voluntariat FITS

2.10.1.1. Înscrierea voluntarilor

2.10.1.1.1. Voluntari studenți, elevi și angajați

2.10.1.1.2. Voluntari cu experiență FITS

2.10.1.1.3. Voluntari sibieni

2.10.1.2. Perioadele de formare

2.10.1.3. Interviu

2.10.1.4. Diseminarea cunoștințelor teoretice și aplicate

2.10.1.4.1. Voluntarii naționali

2.10.1.4.2. Voluntarii internaționali

2.10.1.5. Activitatea în perioada festivalului

2.10.1.6. Rezultate pe termen mediu și lung

3. FESTIVALUL INTERNAȚIONAL DE TEATRU DE LA SIBIU – GENERATOR DE MODELE DE MANAGEMENT, EDUCAȚIE *PRIN* CULTURĂ ȘI DEZVOLTAREA COMUNITĂȚII

3.1. ȘTIINȚA CONDUCERII ÎN CULTURĂ

3.2. MANAGEMENTUL PE BAZA PRINCIPIULUI VASELOR COMUNICANTE

3.3. EDUCAȚIE *PRIN* CULTURĂ

3.3.1. Educație și învățare formală

3.3.2. Educație și învățare informală

3.3.3. Educație și învățare non-formală

3.4. DEZVOLTAREA UNEI COMUNITĂȚI CULTURALE

3.5. DIRECȚII

CONCLUZIE

ANEXE

ANEXA 1. INTERVIU CU PROF. UNIV. DR. CRISTIAN RADU, DIRECTOR EXECUTIV FITS ȘI COORDONATOR GENERAL AL PROGRAMULUI *SIBIU, CAPITALĂ CULTURALĂ EUROPEANĂ 2007*

ANEXA 2. ARHIVĂ - EVENIMENTE UNICE FITS 1994-2018

2. CUVINTE CHEIE

Teza de doctorat intitulată *Modele de management cultural, formare individuală și dezvoltarea comunității: Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu* folosește următoarele cuvinte cheie: leadership, management, educație, cultură, formare, Capitală Culturală Europeană, agendă culturală, voluntariat, dezvoltarea comunității, festival internațional.

3. INTRODUCERE

Tema cercetării mele doctorale este Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu (FITS) ca model de management cultural, educație *prin* cultură și dezvoltarea comunității, precum și implicațiile acestuia la nivel local, național și internațional în ceea ce privește rolul unui festival în dezvoltarea socio-cultural-educatională a unei comunități.

În rezumatul care urmează voi descrie pe scurt atât necesitatea liderilor și managerilor culturali într-o comunitate, cât și rolul pe care îl au în transformarea unei societăți, din punct de vedere cultural, economic și social.

O contextualizare teoretică este necesară în definirea științei conducerii (leadership) și conducerii științifice (management), astfel dezvoltând specificitatea practică a leadershipului și a managementului cultural. De asemenea, diferențierea dintre calitățile unui lider și ale unui manager este importantă pentru a putea identifica punctul central al cercetării mele: formarea individuală și influența ei asupra comunității.

Formarea presupune educație, care la rândul ei este compusă din educație formală, non-formală și informală. Educația împreună cu învățarea constituie formarea individuală.

Cultura este un mod de viață, arta este lăcașul sufletului omului, iar patrimoniul unei culturi este sufletul unei comunități și al unei națiuni.

Evenimentele culturale, identificate de lideri și organizate de manageri, sunt forțele creatoare și artistice în noua administrare a cunoașterii, a abilităților și a încrederii în sine. Festivalurile, mai ales cele de artele spectacolului, sunt modele prin excelență a ceea ce înseamnă evoluarea comunității, dezvoltând apartenența, integrarea și profitul financiar.

Festivalurile de anvergură, precum sunt Festivalul Internațional de la Edinburgh, Festivalul de la Avignon și Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu, determină municipalitățile să creeze în jurul lor: o strategie de evenimente (Edinburgh), un program de sprijin pentru sectorul cultural (Avignon) sau o agendă culturală (Sibiu). Motivul este nu numai unul cultural și formator pentru individ și comunitate, ci și unul economic. O organizare strategică a evenimentelor culturale în toată perioada anului contribuie la turismul cultural care, la rândul lui, atrage investitori și obligă comunitatea să investească în infrastructură și în oameni.

Educația prin cultură a constituit un motor prin care Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu, încă de la prima ediție, a reușit să-și construiască o identitate, care este acum un exemplu de succes.

Prezentarea modului în care viziunea managerială a unui lider și manager cultural a dus la crearea unuia dintre festivalurile cele mai mari și complexe din lume (Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu), este necesară pentru a putea descrie forma unică prin care FITS și-a pus amprenta asupra dezvoltării socio-cultural-educative a comunității sibiene.

Din calitatea și managementul festivalului s-a născut necesitatea transformării Teatrului de Stat în Teatrul Național „Radu Stanca”, precum și crearea și dezvoltarea Departamentului de Artă Teatrală din cadrul Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, a unei Burse de Spectacole, a Programului de Voluntariat FITS, a unei agende culturale a orașului, a Centrului de Cercetări Avansate în Domeniul Artelor Spectacolului (CAVAS), a programului de studii doctorale în domeniul *Teatru și Artele spectacolului*, a Platformei Internaționale de Prezentare a Doctoratelor Excepționale în Domeniul Artelor Spectacolului și Managementului Cultural, a Fabricii de Cultură - Centru alternativ pentru cultură, educație și cercetare.

Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu a fost de asemenea motorul *Programului Sibiu, Capitală Culturală Europeană 2007*, precum și inițiatorul creării unui program de voluntariat structurat, Programul de Voluntariat FITS, care are un rol fundamental în cadrul formării individuale și în cea a dezvoltării comunității, prin educația non-formală și informală pe care o propune.

Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu, este un generator de modele de management cultural, educație *prin* cultură și dezvoltarea comunității, și pentru că toate structurile asociate festivalului funcționează pe principiul vaselor comunicante, propunând activități în perioada FITS și în decursul întregului an calendaristic pentru o mai bună posibilitate de acces a individului la cultură și o dezvoltare continuă a acestuia pe plan personal și intercomunitar. Scopul principal a fost regenerarea prin cultură a comunității locale, ca ea la rândul ei să aibă posibilitatea de a se auto-dezvolta din punct de vedere economic, social și educativ. Iată motivul pentru care toate programele și instituțiile cultural-educative, care au luat naștere prin intermediul festivalului, au racordat viața culturală locală la un nivel regional, național și internațional.

4. MOTIVAȚIA ȘI IMPORTANȚA CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE

Motivația demersului meu academic a fost de a descoperi, printr-o argumentare cât mai practică, rolul și necesitatea festivalurilor de artele spectacolului, studiul de caz concentrându-se asupra Festivalului Internațional de Teatru de la Sibiu și structurilor asociate acestuia, în cadrul formării individuale și în dinamica comunității.

Orice instituție culturală care doar se luptă pentru supraviețuire nu poate aduce contribuții semnificative la creșterea nivelului de viață. Festivalul Internațional de la Edinburgh, Festivalul de la Avignon și Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu propun trei moduri diferite de a contribui la viața cultural-socio-economică a orașului și a țării în care se desfășoară.

Festivalul Internațional de la Edinburgh face parte din *Edinburgh – Events Strategy*, un program care se axează pe axa *turism – cultură – economie*. Cele mai importante festivaluri din Edinburgh sunt organizate în decursul unui an în așa fel încât să identifice posibilele publicuri care pot accesa în cel mai ușor mod propunerile culturale, astfel ca acestea să contribuie la dezvoltarea economică a orașului. De exemplu, în luna august, perioada în care se desfășoară Festivalul Internațional de la Edinburgh, are loc și Edinburgh Fringe Festival.

Festivalul de la Avignon, a fost creat, ca și cel de la Edinburgh, imediat în primii ani de după al Doilea Război Mondial. Criza economică din Franța, precum și cea din Anglia, a obligat oamenii de cultură și Instituțiile culturale să-și unească forțele pentru a organiza un Festival de amploare, în care dialogul era unica posibilitate de a vedea spre viitor.

Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu propune un model diferit de festival față de cele două menționate mai sus. Modelul pe care îl propune FITS este educație *prin* cultură. Nefiind organizat în IN și OFF/FRINGE, festivalul își permite să selecteze cu atenție calitatea tuturor evenimentelor propuse pentru un public larg sibian și în același timp pentru un public *elitist*. Unul din rolurile, la fiecare ediție, al spectacolelor OUTDOOR este de a crea cadrul ideal spre *cucerirea noului public*. Acest demers este continuat prin propunerea de spectacole și evenimente INDOOR (spectacole, conferințe, lansări de carte etc.) cu prețuri de bilete accesibile tuturor. Faptul că festivalul se desfășoară pe durata a zece zile, iar prețul билетelor pentru spectacolele indoor este foarte mic, permite și turiștilor (români și străini) să aibă acces la spectacole de anvergură internațională cu un buget mic și într-o perioadă foarte scurtă. În afară de spectacolele prezentate în festival, publicul are posibilitatea să participe și la evenimente speciale (conferințe, lansări de carte, spectacole-lectură, filme, ateliere, expoziții

etc.), care permit înțelegerea și accesul mai facil la cultură. Este, într-un fel, ceea ce Jean Vilar a propus în anii 60 cu „Întâlnirile” de la Festivalul de la Avignon, dar la o scară mult mai largă. Un alt factor important în cucerirea noului public îl constituie Programul de Voluntariat FITS. Posibilitatea de a lucra aproximativ cu 500 de voluntari la fiecare ediție a festivalului, 70 % dintre voluntari fiind la prima experiență de voluntariat, iar 83% dintre ei provenind din comunitatea sibiană, permite ca după 10 ani, Sibiuul să aibă, doar prin prisma voluntariatului FITS, un public nou de aproximativ 3000 de spectatori.

Consider așadar, că importanța cercetării mele științifice este relevantă prin prezentarea unui *know how* în ceea ce privește rolul liderilor și al managerilor culturali într-comunitate, precum și prin detalierea modului în care un festival de artele spectacolului, Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu, a influențat decisiv, prin modelul leadershipului și al managementului (formal, informal și non-formal), dezvoltarea comunității sibiene și formarea individuală prin cultură.

5. METODOLOGIA CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE

Prin accesarea unei bibliografii consistente în ceea ce privește leadershipul, managementul și educația, am prezentat în prima parte a cercetării mele considerentele teoretice științei conducerii (leadership) și conducerii științifice (management), astfel dezvoltând specificitatea practică a leadershipului și a managementului cultural. De asemenea, diferențierea dintre calitățile unui lider și ale unui manager a fost importantă pentru a putea identifica punctul central al cercetării mele: rolul festivalurilor de artele spectacolului în formarea individuală și influența lor asupra unei comunități.

Lipsa unei bibliografii consistente în ceea ce privește modul în care este organizată activitatea Festivalului Internațional de Teatru și a structurilor asociate acestuia, a fost suplinită de experiența personală prin prisma activității mele profesionale de selecționer și coordonator indoor în cadrul festivalului, de consultant artistic al Teatrului Național „Radu Stanca”, de colaborator didactic în cadrul Departamentului de Artă Teatrală al Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, precum și prin intermediul multor discuții, în special cu Prof. univ. dr. Constantin Chiriac, fondatorul și președintele Festivalului Internațional de Teatru de la Sibiu, actor și director general al Teatrului Național „Radu Stanca”, fondatorul și președintele Bursei de Spectacole de la Sibiu, profesor la Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu, și cu

Prof. univ. dr. Cristian Radu, directorul executiv al Festivalului Internațional de Teatru de la Sibiu, profesor la Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu și coordonator general al Programului Sibiu, Capitală Culturală Europeană 2007.

6. REZUMATUL CAPITOLELOR CUPRINSE ÎN TEZA DE DOCTORAT

CAPITOLUL 1. LEADERSHIP, MANAGEMENT ȘI FORMARE – CONTEXTUALIZARE TEORETICĂ

Obiectivul primului capitol este focalizat pe expunerea aspectelor teoretice în ceea ce privește necesitatea rolului fundamental pe care îl au liderii, managerii, precum și evenimentele culturale în formarea individuală și dezvoltarea unei comunități. Obiectivele secundare ale primului capitol sunt reprezentate de descrierea a ceea ce înseamnă leadership, management, lider cultural și manager cultural, diferențele dintre aceste două noțiuni și formare individuală (educație formală, educație non-formală și educație informală. Totodată am studiat și prezentat modul în care orașele Edinburgh, Avignon și Sibiu promovează o strategie culturală în toată perioada anului, festivalurile lor (Festivalurile In și Off de la Avignon, Festivalurile In și Fringe de la Edinburgh, Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu) fiind modelul *par excellence* al dezvoltării unei comunități în ceea ce înseamnă formare individuală, turism cultural, incluziune socială, creștere economică, locuri noi de muncă și modernizarea infrastructurii.

Capitolul demarează cu o cercetare teoretică a necesității abordării unei strategii de dezvoltare a societății românești prin cele metode *abordarea de jos în sus* și *abordarea de sus în jos*. Academia Română a elaborat în anul 2015 o *Strategie de dezvoltare a României în următorii 20 de ani*.¹ Documentul conține analiza stadiului în care se regăsește societatea românească, precum și linii directoare pentru dezvoltarea României. Prima temă abordată este cea a școlii și educației românești, urmând apoi a fi prezentate anumite aspecte ce țin mai mult de chestiuni de unicitate și identitate într-un context geografic, politic și economic: rezervele

¹ Vezi Academia Română, *Strategie de dezvoltare a României în următorii 20 de ani*, disponibil pe URL: <http://www.acad.ro/bdar/strategiaAR/doc11/Strategia.pdf>, la 10.02.2018

strategice, securitatea și eficiența energetică, siguranța energetică, siguranța alimentară, calitatea vieții, sănătatea, proiectul european al Dunării, cultura românească în contextul unei Europe multilingvistice și electronice, România ca societate a cunoașterii și a valorii adăugate la ceea ce are și România ca spațiu al tradiției și al întâlnirii dintre civilizații, ca spațiu al echilibrului și moderației.

În toamna anului 2016, o comisie înființată de către președintele României, Klaus Werner Iohannis, a început să lucreze la un proiect de țară menit să transforme România într-o țară modernă. În articolul cu titlul [*Cum poate ajunge România o „țară ca afară“*]. *Inovația radicală propusă de un reputat profesor universitar: „Va avea impact asupra întregii societăți“*², Daniel David, Prof. Univ. Dr în științe cognitive la Universitatea Babeș-Bolyai din Cluj-Napoca și membru al comisiei prezidențiale pentru proiectul de țară, afirmă că o viziune modernă a României trebuie să pornească de la modul de organizare a sistemului de educație, mai precis de la învățământul universitar. Cel care trebuie reformat în primul rând este învățământul superior, deoarece acesta este principalul motor pentru pregătirea noii generații, care la rândul ei va activa și va influența învățământul preuniversitar – grădinițe, școli primare și secundare, licee. Daniel David mai susține că singura posibilitate de a pune în aplicare proiecte pe termen lung este așadar încurajarea liderilor și managerilor cu experiență, ca împreună cu specialiști să poată oferi comunității noi proiecte concrete de soluționare a unor nevoi actuale sau din viitorul apropiat, precum educația. Trecerea la o altă modalitate de gândire se face prin asumarea și distribuirea deciziilor către mai mulți lideri capabili să solidarizeze cu alte personalități.

Pentru a înțelege rolul pe care îl poate avea cultura într-o comunitate și felul în care trebuie gândită o infrastructură culturală este nevoie de oameni care să propună o viziune și o strategie pe termen scurt, mediu și lung. Pentru o identificare cât mai adecvată a rolului formator pe care îl au instituțiile educaționale și culturale într-o comunitate, am analizat calitățile celui care are inițiativa de a înființa noi instituții (liderul), precum și valoarea, creativitatea și riscul științei conducerii. Pasul următor a fost descrierea diferitelor modalități de a pune în practică un plan elaborat de un lider, și anume principiile științifice ale lui

² Vezi Remus Florescu, *Cum poate ajunge România o „țară ca afară“*. *Inovația radicală propusă de un reputat profesor universitar: „Va avea impact asupra întregii societăți“*, disponibil pe URL: http://adevarul.ro/locale/cluj-napoca/cum-ajunge-romania-tara-afara-inovatia-radicala-propusa-reputat-profesor-universitar-va-impact-intregii-societati-1_59a6c9325ab6550cb87a8218/index.html, la 10.02.2018.

Frederick Taylor (1911), ale lui Henry Fayol (1916), William Edwards Deming (1984) și David Burkus (2016), ajungând astfel să identificăm mai exact, prin prisma unor specialiști (Charles Leadbeater, Aura Corbeanu, Milena Dragičević-Sesic și Branimir Stojkovic, Phyllis Laybourn, Robert Hewison și John Holden, Lluís Bonet și Héctor Schargorodsky, Cristian Radu) ceea ce înseamnă management și marketing cultural. Chestiunea stilului de conducere a fost studiată extensiv de teoreticieni și practicieni de management al organizațiilor, precum Abraham Zaleznik, Warren Bennis, John Kotter, John C. Maxwell. În *Force for Change. How Leadership Differs from Management* (1990)³, John Kotter face diferența în mod categoric între conceptul de leadership și management:

Activitate	Management	Leadership
Calendar	Planificare și buget	Indică direcția
Echipă	Organizare și recrutare	Cooperare și coaliție
Executare	Control și soluționare de probleme	Motivare și inspirație
Rezultate	Producția rezultatelor așteptate	Produs de schimbare

Conform cercetărilor mai sus menționați, cel mai important factor în determinarea calității muncii într-o organizație este modul în care funcționează liderul său. Liderii au darul de a fi omul potrivit la momentul potrivit, în timp ce managerii se concentrează pe prezent, preferă stabilitatea, acționează pe termen scurt, se preocupă de reguli și reglementări, se concentrează pe proceduri, doresc să controleze, le place complexitatea, raționamentul logic, se limitează mai mult la ceea ce se întâmplă în organizație.

Liderii și managerii cu experiență, împreună cu specialiști trebuie să ofere proiecte concrete pe termen mediu și lung în ceea ce privește educația – profesională și generală, nu numai în ceea ce privește învățarea pe tot parcursul vieții a membrilor instituțiilor sau ai întreprinderilor în care activează, dar și ai comunității în care trăiesc. Conform Alan Rogers, *Non-Formal Education: Flexible Schooling or Participatory Education?* (2014), fiecare metodă de educație poate fi definită astfel:

- „• educație formală: formă de educație total decontextualizată, care nu este adaptată pentru participanții studenți individuali

³ Vezi John P. Kotter, *Force for Change. How Leadership Differs from Management*, New York, Editura Free Press, 1990.

- educația non-formală: educația care este parțial decontextualizată și parțial contextualizată (educație flexibilă)
- educația informală: educația care este extrem de contextualizată, personalizată și aplicată la scară redusă (educație participativă)”⁴

În *Global Perspectives on Recognising Non-formal and Informal Learning: Why recognition matters* (2015),⁵ Madhu Singh, cercetător la UNESCO Institute pentru Lifelong Learning din Hamburg, propune o perspectivă nouă nu numai în recunoașterea, validarea și acreditarea educației non-formale și informale, ca metode egale cu cea a educației formale, ci și o reorientare a modului în care *educația pentru toți* (education for all) trebuie să se redefinească prin *învățarea pentru toți* (learning for all). Adică, sublinierea punerii unui accent sporit pe învățarea non-formală și informală, pe tot parcursul vieții, generează schimbarea relației educator-elev, devenind mai important felul în care un individ poate învăța cel mai bine și nu modalitatea cea mai eficientă prin care educatorul poate să-și transmită cunoștințele. Edgard Faure, în *Learning to Be: The World of Education Today and Tomorrow* (1972)⁶, aduce pentru prima dată necesitatea schimbării termenului *educație pe tot parcursul vieții* cu *învățare pe tot parcursul vieții*. Confirmarea oficială a schimbării noțiunii de *educație* cu cea de *învățare* a devenit o necesitate încă din anii '90, chiar din partea UNESCO. Raportul lui Jacques Delors, *Learning: The treasure within* (1996) confirmă recunoașterea învățării pe tot parcursul vieții ca fiind unul dintre principiile directoare și organizatorice ale acțiunii educaționale care subliniază rolul esențial al învățării pe plan individual și cel al societății.

Conform Madhu Singh (2015), pentru mai mulți teoreticieni - Michel Erat, *Informal learning in the workplace* (2014), D.W. Livingstone & D. Guile, *The knowledge economy and lifelong learning: A critical reader* (2012) - noțiunile de învățare formală, non-formală și informală nu sunt divize și nu sunt categorii diferite, ci elemente fără întrerupere a învățării pe tot parcursul vieții. Așadar, o persoană se formează individual la orice vârstă și pe tot

⁴ Alan Rogers, *Non-Formal Education: Flexible Schooling or Participatory Education?*, New York, Editura Springer Science+Business Media, Inc., 2004, pag. 261, traducere personală.

⁵ Vezi Madhu Singh, *Global Perspectives on Recognising Non-formal and Informal Learning: Why recognition matters*, Editura Springer International, Heidelberg, 2015.

⁶ Vezi Edgard Faure, *Learning to Be: The World of Education Today and Tomorrow*, UNESCO, Paris, 1972, disponibil pe URL: <http://unesdoc.unesco.org/images/0000/000018/001801e.pdf>, la 1.11.2017.

parcursul vieții, mai ales în momentul în care trece de la stadiul de *a fi educat de cineva sau de un sistem* (educație) la conștientizarea necesității de *învățare individuală sau colectivă* (învățare).

Ultima parte a primului capitol este dedicată cercetării a ceea ce înseamnă *dezvoltarea comunității prin cultură*, prin prezentarea a trei festivaluri de anvergură (Festivalul Internațional de la Edinburg, Festivalul de la Avignon și Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu) ca modele de dezvoltare a unei comunități, deoarece evenimentele culturale creează locuri de muncă, atrag investiții și sunt o forță creatoare esențială în noua economie bazată pe cunoaștere, construire de abilități și încredere.

Atât prin felul în care sunt organizate, cât și prin oferta culturală pe care o propun, cele trei festivaluri fac parte din motorul economiei locale, care își pune baza în turismul cultural și dezvoltarea continuă a infrastructurii locale. Existența lor definește nu numai comunitatea în care se desfășoară, ci și o oglindă care arată în ce stadiu se află societatea contemporană și cum poate depăși cu ajutorul culturii anumite dificultăți.

Existența evenimentelor culturale în jurul unor festivaluri de anvergură presupune organizarea, promovarea și susținerea diversității și a pluridisciplinarității proiectelor culturale într-un mod structurat, pe perioada întregului an calendaristic, pentru a oferi o predictibilitate calității tuturor manifestațiilor culturale și a instituțiilor culturale. Festivalul Internațional de la Edinburgh face parte din *Edinburgh – Events Strategy*, un program care se dezvoltă pe axa *turism – cultură – economie*. În anul 2001 a fost lansat *The Edinburgh Festivals Strategy*, ca urmare a programului *Cultural Policy* pus la punct în 1999, finanțat de către Consiliul Local al orașului Edinburgh, Scottish Arts Council și Scottish Enterprise Edinburgh și Lothian. După 50 de ani de la politica publică în domeniul culturii propusă de Jean Vilar⁷ și descentralizarea teatrală pusă în practică de Roger Planchon.⁸ În 2016, orașul Avignon a pus în aplicare crearea unei agende culturale, a unui nou program de sprijin pentru sectorul cultural. Scopul este de a include activitățile asociațiilor culturale ale orașului în jurul unor obiective specifice, care să fie baza unor criterii clar definite, în sinergie totală cu alte politici ale comunității locale: social, educațional și de turism. Sibiu este printre puținele foste Capitale Culturale Europene care s-a relansat pe plan cultural, turistic și economic. Unul

⁷ Vezi Catherine Trautmann, Philippe Poirier, Augustin Girard, *La naissance des politiques culturelles et les rencontres d'Avignon, Sous la présidence de Jean Vilar (1964-1970)*, Paris, Editura Département des études, de la prospective et des statistiques, 2010.

⁸ Vezi Robert Abirached (coord.), *La Décentralisation théâtrale*, Paris, Editura Actes Sud, 1991- 1995.

din motive este și felul în care autoritățile locale s-au pregătit nu numai pentru 2007, ci și pentru anii care au urmat, în special prin agenda culturală a orașului. Punându-se baze solide în infrastructura orașului, cultura a devenit motorul creșterii turismului și un loc ideal pentru investitorii români și străini. Promovarea și susținerea diversității și a proiectelor culturale este, prin urmare, strategia prin care comunitatea locală, instituțiile culturale și festivalurile de referință sibiene încurajează și susțin posibilitatea formării individuale și cea a dezvoltării comunității din punct de vedere educativ, social și economic.

Festivalurile propun și o oportunitate de dezvoltare nu numai pe plan comunitar, ci și pe plan individual. Sentimentul apartenenței unei persoane față de o comunitate se petrece și printr-un fenomen invizibil. Relațiile complexe în momentul desfășurării unui festival oferă membrilor individuali schimbul de informații și de energie, precum și oportunități de a se conecta la o lume mai vastă decât cea a comunității în care trăiesc. Un eveniment cultural de succes poate încuraja o mai mare participare la evenimentele culturale viitoare din același an sau din anii următori, deschizând astfel posibilitatea cunoașterii de noi modele sociale și expunerea la diferite forme culturale.

Evenimentele culturale stimulează și o creștere a voluntariatului, o dorință și o implicare în interacționarea interculturală. Astfel, membrii unei comunități dezvoltă noi obiceiuri, credințe și valori sociale. Voluntariatul, fiind o activitate fără o contraprestație materială, provoacă la acțiune și implicare în cadrul unui grup, al unei comunități, care la rândul ei își obligă membrii să depășească obligațiile lor de simpli cetățeni.

CAPITOLUL 2 – FESTIVALUL INTERNAȚIONAL DE TEATRU DE LA SIBIU ȘI STRUCTURILE SALE ASOCIATE

Teatrul românesc, în perioada comunistă, a fost un loc de comuniune unde oamenii puteau fi ei înșiși, în timp ce artiștii erau iubiți și respectați. Pentru a scăpa de cenzura necruțătoare, artele spectacolului deveniseră subversive, *metaforice*, prin introducerea în text și în interpretare a unor aluzii la realitatea existentă. După 1990, perioada imediat post-revoluție, teatrul din România a intrat în criză, iar oamenii nu au mai frecventat evenimentele culturale așa de des ca înainte. Așadar, o soluție managerială pentru artele spectacolului, pentru a atrage un nou public și a-l recuceri pe cel vechi, a fost înființarea, de exemplu, a unui

festival care să programeze în săli spectacole internaționale și, mai apoi, să cucerească atenția publicului larg prin spectacole stradale.

Fiind artizanalul reînființării, în 1993, a Casei de Cultură a Studenților din Sibiu (desființată în 1983), și directorul acesteia, Constantin Chiriac propune organizarea, în luna martie, cu ocazia zilei mondiale a teatrului, *Festivalului Național Studențesc de Teatru*. La prima ediție a festivalului au participat reprezentanți din doar două țări (Republica Moldova și România), în 1994 numărul acestora a crescut la opt, urmând ca la următoarele două ediții să fie prezenți la Sibiu invitați din 21 și respectiv 24 de țări. Pentru comunitatea sibiană, ceea ce era important în anii '90 era tradiția și comunitatea interetnică, formată din români, sași, maghiari și romi. Bazându-se pe aceste componente, precum și pe experiența longevității Festivalului de Jazz de la Sibiu (fondat în 1974), s-a putut crea la Sibiu un festival de artele spectacolului, care să permită accesarea actului artistic și al calității acestuia de către toată lumea, și care să demonstreze, în același timp, că actul cultural nu este rezervat doar elitelor. Ceea ce era fundamental, însă, era păstrarea identității și rolul comunității locale, ca fiind sufletul și motorul festivalului. Un alt aspect important a fost că orice program inițiat trebuia să se bazeze pe o nevoie, existența unui festival pe termen lung necesitând formule noi și sprijinindu-se în același timp pe cele existente. În 1994 Festivalul Național Studențesc de Teatru și-a schimbat numele în *Festivalul Internațional de Teatru Tânăr Profesionist*. Dacă, până la a treia ediție, festivalul s-a desfășurat timp de trei zile, ediția din 1995 s-a derulat timp de patru zile, propunând pentru prima oară și spectacole în stradă, tocmai pentru a accede la un public nou, care nu era interesat de spectacole în săli. Pentru a transforma un festival studențesc într-unul de artele spectacolului de talie internațională, cu evenimente în săli, în spații non-convenționale, pe stradă, și pentru a recâștiga și cuceri un nou public, a fost nevoie ca festivalul să aibă un statut independent și să se desfășoare, în 1997 timp de 12 zile, în 1998 pe o perioadă de 11 zile, iar începând cu ediția din 1999 Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu propune an de an evenimente unice timp de zece zile. Grație interesului din ce în ce mai mare al instituțiilor locale, al Ministerului Culturii, precum și cel al sponsorilor, Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu a reușit să crească spectaculos. Pe parcursul a 15 ediții, festivalul a avut o progresie geometrică și aritmetică. Ediția din 1994, cu o durată de trei zile (asemenea primei ediții), a avut 13 evenimente unice; în 1995, festivalul s-a prelungit cu o zi, timp în care au avut loc 48 de evenimente unice; în 1997 festivalul s-a extins la 12 zile pentru a prezenta 76 de evenimente unice, iar în 2006 FITS a ajuns la un record de 153 de evenimente unice timp de zece zile.

În 1992, actualul director al TNRS și președinte FITS declara în ziarul local *Tribuna* că după anii 2000 orașul Sibiu va deține titlul de Capitală Culturală a Europei. În 1997 Festivalul Internațional de Teatru Tânr Profesionalist și-a schimbat numele în Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu, având printre scopurile sale creșterea notorietății festivalului, urmând ca structurile europene, fundații și Institute Culturale, să poată atrage atenția asupra Sibiului și a posibilității acestuia de a deveni Capitală Culturală Europeană. După mai multe întâlniri cu reprezentanții Comisiei Europene (Jonathan Scheele, Eric Savarese, Antonis Kosmopoulos), în anul 2000 președintele FITS invită la festival reprezentantul președintelui, al prim-ministrului, al Ministerului Culturii, al Ministerului Afacerilor Externe, Televiziunea Română, Radiodifuziunea, ambasadori, primarul municipiului Sibiu, președintele Consiliului Județean, personalități care au făcut parte din conducerea de capitale culturale europene cu scopul de a crea o structură pentru promovarea Sibiului – Capitală Culturală Europeană. În decembrie 2003 Luxemburgul a trimis invitația Ministerului Culturii pentru a aplica împreună pentru titlul de Capitală Culturală Europeană. Liniile de forță au fost concepute de către președintele FITS, iar colaboratorii lui apropiați, Dan Bartha, Stela Matic, Cristina Boboc, au conceput redactarea dosarului. Tema aleasă de Sibiu a fost prezentarea profilului multicultural al orașului vechi de opt secole, sub deviza *City of Culture – City of Cultures*. Pe 5 aprilie 2004, Constantin Chiriac împreună cu Marius Constantin, coordonatorul departamentului de presă din cadrul Primăriei Sibiu, au prezentat cu succes dosarul la Bruxelles, iar în 27 mai 2004, Sibiu a fost desemnat Capitală Culturală Europeană. Imediat după desemnarea 2007 Sibiu CCE, în parteneriat cu Luxemburg, s-a constituit Asociația „Sibiu Capitală Culturală Europeană 2007”, asociație non-profit, sub egida Primăriei Municipiului Sibiu, președintele asociației fiind primarul Klaus Iohannis, iar vice-președinte Constantin Chiriac. Asociația avea scopul de a concepe și organiza programul cultural pentru 2007. Toate activitățile, 337 de proiecte cu peste 2062 de evenimente, au fost planificate și organizate prin intermediul Biroului de Coordonare al Asociației, coordonator general fiind Cristian Radu, iar 90 % din membrii biroului de coordonare fiind profesioniști experimentați în organizarea de evenimente culturale, datorită activității lor în cadrul Festivalului Internațional de Teatru de la Sibiu, al Teatrului Național „Radu Stanca” și al Departamentului de Artă Teatrală din cadrul Universității „Lucian Blaga” din Sibiu.

Un moment esențial, în istoria FITS, a fost prilejuit de ediția din 2004 când, pe de o parte, numărul de evenimente a devenit dublu față de edițiile anterioare, iar, pe de altă parte, primarul Sibiului a anunțat la deschiderea festivalului și marea veste pentru comunitatea

sibiană: Sibiu, Capitala Culturală Europeană în 2007. După 25 de ani de existență, Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu a ajuns să propună în 2018, nu mai puțin de 219 evenimente și spectacole unice, multe dintre ele fiind programate de 2-3 ori, excepție făcând expozițiile și platforma vizuală, care sunt organizate pe toată durata festivalului.

Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu este structurat în 20 de secțiuni: teatru (pe parcursul celor 25 de ediții festivalul a prezentat 1.533 de spectacole în săli, dintre care 1.088 au fost spectacole de teatru), dans–contemporan, hip-hop, flexing, tradițional (flamenco, kathak, kabuki, butoh, noh, derviș, african, balinez etc.), circ și circ contemporan, musical, operă (operă clasică europeană, ci și operă specifică, cum ar fi cea din China sau din Africa de Sud), muzică (fado, gospel, jazz, concerte în piața mare), concerte în biserici și situri istorice (concerte de orgă, fado, gospel etc.), spectacole de stradă (peste 500 de companii de stradă au oferit timp de 10 zile, momente de magie și miracol, fără ca publicul să fie nevoit să plătească bilet), festivalul universităților de teatru și management cultural (timp de 25 de ani au fost prezentate 150 de spectacole unice), conferințe și seminarii, lansări de carte (37 de publicații, printre care studii, eseuri, albume și antologii despre artiști, istoria artelor spectacolului, artă, management, piese contemporane de teatru, marketing și management cultural etc.), spectacole lectură, teatru radiofonic, film, ateliere specializate, expoziții și platforma de arte vizuale, platforma internațională de prezentare a doctoratelor excepționale în artele spectacolului și management cultural, târg de carte, alea celebrităților și bursa de spectacole.

Fiecare eveniment este selectat cu atenție, întrucât calitatea este cea care oferă celor aproximativ 700.000 de oameni posibilitatea de a trăi și experimenta latura creativă a vieții.

Evenimentele au loc în 73 de spații de joc: spații convenționale, săli de spectacole, săli ale facultăților din cadrul Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, dar și în spații non-convenționale, cum ar fi biserici, librării, cetăți fortificate, foste fabrici, licee, cafenele, pub-uri, străzi pietonale, piețe, parcuri, parcări și hoteluri. Astfel, Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu reușește să organizeze, timp de zece zile, peste 520 de evenimente și spectacole, scopul evenimentelor propuse, prin interacțiunile sale culturale, fiind, în primul rând, creșterea activă a comunității, consolidarea publicului cucerit, atragerea publicului larg și o educație constantă prin cultură.

Spectacolele stradale, împreună cu Programul de Voluntariat FITS – voi vorbi despre acest program la sfârșitul acestui capitol, reprezintă cea mai bună metodă pentru nu numai de a câștiga un public nou, ci și de a marca o formare și o dezvoltare continuă a comunității, din

punct de vedere cultural și estetic. Dacă, la primele ediții, spectacolele de stradă provocau o atitudine de uluire, spectatorii făcându-și semnul crucii, oferta artistică excelentă, prin spectacolele prezentate gratuit în aer liber, a permis ca publicul sibian să-și dorească la fiecare ediție spectacole și mai de calitate și din ce în ce mai complicate.

Dorința aceasta a dus ca mulți dintre spectatorii spectacolelor de stradă să-și dorească un cadru mai intim, fiind astfel dispuși să plătească un bilet, nu scump, pentru a vedea și participa în săli de spectacole la evenimente de înaltă ținută artistică, care permit o atenție sporită către detaliu și tema abordată. De câțiva ani, Festivalul Internațional de Teatru își începe fiecare ediție cu majoritatea biletelor vândute la spectacolele din săli. La acest fapt au contribuit, așadar, în special, spectacolele de stradă de mare amploare, dar și spectacolele de stradă de teatru, dans, circ, circ contemporan, muzică, instalații, improvizații etc.

Festivalul, în colaborare cu cadre didactice și studenți de la specializarea Litere și Teatrologie, din cadrul Universității „Lucian Blaga” și al Universității „Babeș-Bolyai” din Cluj-Napoca, precum și cu studenți de la universități de prestigiu din străinătate, tipărește zilnic în timpul fiecărei ediții *Revista Aplauze*.

Încă de la început, modelul Festivalului Internațional de Teatru de la Sibiu a fost conceput pe o cerere specifică a comunității sibiene. Festivalul sparge relația dintre actul cultural și consumatorul cultural, printr-o orientare directă către nevoile comunității locale, racordându-se în același timp la cele ale peisajului european. Pe aceste considerente este construit managementul festivalului.

În afară de a propune comunității locale o sărbătoare a orașului, FITS planifică o continuă dezvoltare a festivalului, nu numai prin numărul de evenimente propuse, ci și prin sistemele de parteneriat pe care le dezvoltă, creând noi infrastructuri, (re)valorificând spații non-convenționale (fabrici, tramvaie, parcuri), structurând proiecte noi la fiecare ediție și colaborând pe plan național și internațional.

Programarea evenimentelor se face, în proporție de 80 %, cu cel puțin trei-patru ani în avans. Propunând an de an spectacole internaționale de renume mondial, organizatorii FITS sunt obligați să planifice din timp evenimentele importante, pentru ca să blocheze disponibilitatea companiilor. În același timp, parteneriatele și colaborările cu ambasadele și institutele culturale obligă organizatorii FITS să întocmească în avans aplicații, bugete preliminare și cereri de finanțare pe mai mulți ani.

FITS este un eveniment organizat de către Teatrul Național „Radu Stanca”, de Primăria Municipiului Sibiu și de Consiliul Local al Municipiului Sibiu, iar structura de bază a echipei este formată din angajații și colaboratorii Teatrului Național „Radu Stanca”. Având un lider, care este directorul TNRS și fondatorul festivalului, responsabilii de evenimente, precum și echipa deprind de la o ediție la alta, abilitatea de a conduce și de a coordona, prin relația constantă dintre departamente și cu conducerea. Rolul președintelui festivalului, precum și cel al directorilor și coordonatorilor de departamente este, de asemenea, ca înainte și pe parcursul FITS să verifice buna funcționare a tuturor evenimentelor, iar după fiecare ediție a festivalului, precum și la sfârșit de an (în decembrie), să evalueze dacă ceea ce s-a planificat s-a și efectuat, ce aspecte și activități au fost îmbunătățite față de ediția anterioară, ce nu s-a prevăzut a fi un risc, precum și ce îmbunătățiri pot fi aduse, mai ales pe partea care a funcționat bine. În afară de evaluarea calității evenimentelor, satisfacția spectatorilor, membrii echipei festivalului analizează, printr-o autoevaluare sinceră, calitatea organizațională și cea a serviciilor oferite spectatorilor și participanților. O echipă de circa 20 de profesioniști lucrează concomitent în timpul anului în cadrul Teatrului Național „Radu Stanca”, al Departamentului de Artă Teatrală și al festivalului. Cu două luni înainte de începerea festivalului, echipa de organizare se mărește, ajungând la peste 200 de persoane.

Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu abordează din perspectivă mai vastă termenii *cultural* și *resurse culturale*, sensul lor cuprinzând elemente precum spectacole, evenimente speciale (conferințe, ateliere, publicații, lansări de carte etc.), artă, patrimoniu, tradiții locale și naționale, media, arhitectură și elemente de urbanism.

Valoarea și creativitatea unui festival de anvergură, precum FITS, nu constă doar în prezentarea de spectacole și de evenimente de calitate și înaltă ținută artistică, ci și de felul în care spectatorii și artiștii trăiesc pe perioada festivalului un model de viață culturală, care are la bază o calitate a serviciilor bine pusă la punct, dorința de a fi la dispoziția spectatorilor, precum și evaluarea de dinainte, în timpul și după eveniment.

Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu, având încă de la prima sa ediție aceeași persoană ca director artistic și directorul general, devenit ulterior președintele festivalului, a avut un rol determinant în definirea scopului și locului acestuia în cadrul comunității locale, regionale și naționale. Ne fiind organizat în IN și OFF (Avignon) sau IN/FRINGE (Edinburgh), FITS își permite să selecționeze cu atenție toate evenimentele propuse, pentru un public larg și, în același timp, pentru un public specializat. Programarea artistică a ținut cont mereu de nivelul societății românești, spectacolele invitate fiind însă tot timpul cu un

pas în față. Racordarea la peisajul european și mondial s-a făcut și se face treptat, tocmai pentru a nu crea un gol prea mare și o respingere din partea publicului a spectacolelor care nu pot fi înțelese. Încă de la începuturile festivalului, calitatea și diversitatea spectacolelor a fost criteriul cel mai important. Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu este un festival popular, care nu se concentrează pe un gen anume, ci creează o întâlnire și o sărbătoare, sub semnul calității, a tuturor genurilor posibile de spectacole contemporane și de tradiție. Propunând evenimente de înaltă calitate și unice, selecția artistică ține cont de aspectele și problemele (sociale, culturale, economice și politice) cu care se confruntă societatea românească și internațională de azi. Organizatorii festivalului își dau silința pentru fiecare ediție ca fiecare eveniment să aibă în componență elemente de interes atât pentru publicul larg, cât și pentru publicul *mainstream* (cu pretenții mai ridicate de la actul artistic), care este și formator de opinie.

Față de programul obișnuit al Festivalului, pentru fiecare ediție există anumite evenimente de importanță națională care sunt luate în considerare. De exemplu, pentru a XXV-a ediție, cu ocazia Centenarului Marii Uniri a României, s-au propus programe speciale culturale, care să vină în ajutorul sărbătoririi relației României cu țări, precum Israel, Marea Britanie, Statele Unite ale Americii, Franța și Republica Populară Chineză:

Latura formatoare a festivalului se reflectă nu numai prin propunerea de evenimente și spectacole la zi din lumea artelor spectacolelor, ci și prin invitarea de spectacole tradiționale de pe cele șase continente. FITS a pus mereu un accent special și pe dimensiunea istorică a moștenirii culturale locale, naționale și a lumii. Astfel, publicul larg, precum și cel inițiat are posibilitatea de a-și îmbunătăți cunoștințele generale și de cultură istorică, care îi permit să se orienteze mai ușor în lumea contemporană. Propunerea de evenimente culturale sunt destinate, așadar, comunității locale, comunității artistice locale, regionale, naționale și internaționale, comunității studentești locale și naționale, operatorilor din turismul local, regional și național, publicului amator de artele spectacolului, operatorilor culturali străini și din România, artiștilor și participanților invitați, profesioniștilor români și străini din domeniul artelor spectacolului.

Pentru a permite și mai mult ca sibienii și restul publicului să poată accesa cât mai multe spectacole la care se vând bilete, festivalul, după ce face public tot programul indoor, pune în vânzare biletele în trei etape. Astfel, la sfârșitul lunii martie, publicul are posibilitatea să cumpere bilete la o parte din spectacolele pe care vrea să le vadă, având siguranța că își va

permite financiar și în lunile următoare (aprilie, mai și iunie) să continue achiziția de bilete pentru spectacole indoor. Faptul că la ultimele ediții toate biletele puse în vânzare sunt vândute înainte de începerea festivalului, demonstrează felul în care FITS își promovează evenimentele și importanța centrală pe care o acordă în primul rând comunității sibiene.

Din 1999, Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu s-a aflat sub patronajul Comisiei Europene, al Delegației Comisiei Europene la București, pentru ca mai apoi să primească patronajul Reprezentantului European pentru Educație, Cultură și Tineret. De altfel, Festivalul a fost și este sprijinit financiar constant de Comisia Europeană, atât în domeniul creației artistice cât și prin programe de întărire organizațională. În anul 2000, Comisia Europeană a declarat Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu ca „*al treilea festival de artele spectacolului ca importanță din Europa*” după deja celebrele festivaluri de la Edinburgh și Avignon. Ca o recunoaștere suplimentară, Guvernul României a acordat, prin HG nr. 2437/2004, statutul de *instituție de utilitate publică* Fundației Democrație prin Cultură, producător și co-organizator al festivalului. În mai multe ediții, Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu s-a aflat nu numai sub patronajul Comisiei Europene, ci și sub Înaltul Patronaj al Președintelui României, ediția aniversară de 25 ani având alături de Înaltul Patronaj al Președintelui și Patronajul Alteței Sale Regale Prințul de Wales. Aceste recunoașteri, precum și premiile acordate festivalului, au venit ca dovadă a activității Festivalului Internațional de Teatru de la Sibiu în sprijinul prestigiului culturii și în serviciul prestigiului național. Toate aceste dovezi necesare și uneori indispensabile care au recunoscut oficial importanța decisivă a festivalului sibian au permis creșterea sprijinului financiar din partea autorităților locale, regionale, naționale, internaționale, dar și din partea Institutelor Culturale, a Ambasadelor, a sponsorilor și a altor organisme.

Conform președintelui FITS,⁹ bugetul total al festivalului ajunge la aproximativ de 13.000.000 de euro, bugetul din finanțări publice reprezentând 26,5 % din bugetul total. Ediția aniversară din 2018 a fost finanțată de Primăria Municipiului Sibiu și de Consiliul Local al Municipiului Sibiu cu 7.400.000 lei, Ministerul Culturii și al Identității Naționale contribuind cu 4.000.000 lei, Consiliul Județean Sibiu cu 90.000 lei, Ministerul Educației cu 450.000 lei și Institutul Cultural Român cu 250.000 lei.

⁹ Vezi Constantin Chiriac, *Buget record pentru ediția cu numărul 25 a FITS*, disponibil pe URL: <http://sibiu100.ro/eveniment/136053-buget-record-pentru-editia-cu-numarul-25-a-fits/>, la 31.07.2018.

Pentru fiecare ediție a festivalului, FITS propune parteneriate strategice în privința companiilor și a evenimentelor invitate din țara respectivă, oferind astfel Ambasadelor și Institutelor posibilitatea de a sprijini financiar, de obicei o parte din costurile de transport, artiștii care reprezintă țara lor. Organizatorii Festivalului au fost întotdeauna mândri să poată oferi sponsorilor săi un eveniment capabil să creeze beneficii și să aducă un plus de valoare imaginii lor. FITS a găsit mereu oportunități ca prestigiul culturii să fie și în serviciul prestigiului afacerilor și viceversa. Scopul principal al festivalului, prin prisma acestor parteneriate, este ca sponsorii să se implice nu numai în cadrul festivalului, ci să extindă interesul lor și în timpul anului, pe termen mediu și lung, în funcționarea tuturor instituțiilor partenere: Teatrul Național „Radu Stanca”, Departamentul de Artă Teatrală din cadrul Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, Bursa de Spectacole de la Sibiu, Festivalul Universităților de Teatru și Management Cultural, Programul de studii doctorale în domeniul *Teatru și Artele spectacolului*, Fabrica de Cultură. Obiectivul principal al Festivalului Internațional de Teatru de la Sibiu este ca aceste cooperări pe termen scurt, mediu și lung să contribuie în sprijinirea problemelor de incluziune și coeziune socială, educație, turism, patrimoniu și regenerare urbană la toate nivelurile.

Un aspect foarte important în activitatea festivalului sunt, așadar, parteneriatele dezvoltate de-a lungul unui sfert de secol, afilierea la structuri internaționale, accesarea de finanțări internaționale, precum și realizarea de coproducții cu parteneri locali, regionali, naționali și internaționali. Colaborarea cu partenerii internaționali oferă o abordare și o influență diferită a festivalului, care permite nu numai importanța sa la nivel internațional, ci și extinderea în ceea ce privește posibilitățile de dezvoltare de proiecte pe o durată concretă sau uneori pe mai mulți ani.

Nevoia acută la nivel internațional de a descoperi noi artiști, noi realități în artele spectacolului, precum și necesitatea de a avea o platformă de dialog intercultural, mai ales în Europa Centrală și de Est, unde nu exista o astfel de platformă, directorul festivalului de atunci, creează în 1997, în timpul celei de-a V-a ediții, *Bursa de Spectacole de la Sibiu*. De la început, această structură a avut menirea de a promova prin reprezentanți de companii, instituții, festivaluri internaționale oferte artistice, noi spectacole, și, în același timp, de a fi o platformă unde se creează mediul propice pentru un networking și o exploatare a know-how-ului reciproc între participanți din România și din întreaga lume (artiști, teatre, companii, instituții culturale, directori de festivaluri, producători, promotori, agenții de impresariat artistic, școli de teatru, manageri de companii). Pentru a întreprinde întâlnirile între specialiști,

manageri și artiști, programul fiecărei ediții este făcut în așa fel încât invitații să poată participa la spectacolele festivalului, spectacolele programate în săli începând cu ora 16.00. În afară de întâlniri între profesioniști și posibilitatea vizionării de spectacole în cadrul Festivalului Internațional de Teatru de la Sibiu, Bursa de Spectacole de la Sibiu propune și ateliere și seminarii de importanță majoră pentru viitorul cultural național și european: *Festivalurile în secolul 2, Festival Readings, Meeting and classes with great choreographers, The art of pitching, Capitale Europene ale Culturii 2021 (CEaC)*. Parteneriate cu burse de spectacole renumite, oferă, prin promovare reciprocă, Bursei de Spectacole de la Sibiu o vizibilitate extrem de prețioasă și un rol important pe scena internațională a dezvoltării, promovării și difuzării artelor spectacolelor. Un alt aspect important este organizarea de întâlniri a rețelelor culturale și a proiectelor europene, în timpul bursei născându-se noi parteneriate care atrag finanțări prin programul Creative Europe. Începând cu ediția din 2011, a fost creată secțiunea *Talkback Seminars*, care ulterior a devenit *Conversații*. Scopul acestor întâlniri este realizarea unei radiografii artistice, prin interviuri informale cu artiști și personalități invitate la Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu. Aceste opinii ale unor critici de teatru, curatori și specialiști în artele spectacolului, artiști, reprezentanți ai unor universități de teatru, impresari, producători, directori și manageri de instituții culturale sunt transcrise și editate, urmând ca la următoarea ediție a festivalului și a bursei să fie tipărite, sub forma unui volum, de către Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu.

În 1997, în urma succesului Festivalului, a companiei de teatru PUCK și prin intervențiile făcute de către directorul FITS la Ministerul Educației și la Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu (ULBS), se înființează în cadrul Facultății de Litere, Istorie și Jurnalism *Secția de Artă Teatrală* cu specializarea *Actorie*. În anul 2000, Secția de Artă Teatrală se transformă în Catedra de Artă Teatrală, funcționând cu două specializări: *Arta Actorului* și *Teatrologie/Management Cultural*. Având în vedere nevoile actuale în creația artistică, care derivă din dorința de a întreține și colabora cu genuri diferite de artele spectacolului, precum și nevoia de înnoire la nivelul României a dansului contemporan, dispunând de o tradiție bogată la nivel local și regional a dansului tradițional, s-a considerat oportună, începând cu anul universitar 2017-2018, înființarea unei specializări în coregrafie (la nivel de licență și master). Astfel, studenții de la coregrafie vor avea nu numai posibilitatea de a colabora direct cu colegii lor de la Actorie și Teatrologie și Management Cultural, ci și de a avea o relație directă cu toți marii coregafi și dansatori invitați în cadrul fiecărei ediții a Festivalului Internațional de Teatru de la Sibiu și a Bursei de Spectacole de la Sibiu. Astăzi, departamentul are un număr aproximativ de 100 de studenți într-un an universitar. În anul 2013, Festivalul

Internațional de Teatru de la Sibiu inițiază împreună cu Universitatea Sorbonne Nouvelle Paris 3 și cu Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu un acord de cooperare pentru înființarea unei Platforme Internaționale de Doctorate în Artele Spectacolului, o platformă doctorală preocupată, în special, de dimensiunea practică a cercetării științifice și a creației artistice, la baza ei fiind certificarea nivelului de excelență prin colaborarea cu școli de referință la nivel mondial, precum și cu artiștii care au primit o Stea pe Aleea Celebrităților din Sibiu. Începând cu anul universitar 2015-2016, ca urmare a inițiativei unei platforme internaționale de doctorate în artele spectacolului, ia naștere, în cadrul Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, Programul de studii doctorale în domeniul *Teatru și Artele spectacolului*, studiile fiind coordonate de profesori români și străini. Datorită activității vaste, precum și a cererii mari la nivel de specializare în actorie, Departamentul de Artă Teatrală din cadrul Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, prin specializările din prezent (actorie, teatrologie și management cultural, coregrafie) și din viitorul apropiat sau mai îndepărtat (regie de teatru, regie tehnică – sunet, lumini, video), ar trebui să se transforme într-o facultate de artele spectacolului și management cultural, având sediul într-o singură clădire, cu spații compartimentate corespunzător (săli de repetiții și cursuri, sală de spectacole pentru producțiile studentești, sală multimedia, sală de conferințe etc.) dedicate studiului și practicii artelor spectacolului, de la nivelul studiilor de licență până la cele post-doctorale.

În anul 2000, Constantin Chiriac preia conducerea Teatrului de Stat Sibiu, teatru înființat în 1949, cu o Secție Germană înființată în 1956, semn simbolic pentru tradiția teatrală sibiană, primul teatru german fiind înființat de Martin Hochmeister în 1788. Dovadă a experienței manageriale de festival, a viziunii și dorinței de a transforma teatrul din Sibiu într-un teatru renumit la nivel internațional, directorul teatrului invită încă de la începutul preluării conducerii TNRS regizori români și internaționali reputați. În urma activității teatrului, Teatrul de Stat din Sibiu devine Teatrul Dramatic „Radu Stanca”, urmând ca în 2004 să devină Teatrul Național „Radu Stanca”. Calitatea artistică, precum și experiența colaborării cu regizori români și străini importanți care au montat pe scena teatrului a determinat o continuă creștere de noi spectacole, de personal de actori și marketing (în prezent, teatrul dispune de 118 angajați și de 33 colaboratori permanenți) și de spații de joc alternative. Scopul principal al Teatrului Național „Radu Stanca” din Sibiu este ca, prin evenimentele culturale propuse, să atragă un număr cât mai mare de spectatori, mai ales din categoriile celor care nu frecventează cu regularitate sălile de spectacole, în special tinerii între 14 și 25 de ani. Fiind promotor al evenimentelor de calitate, Teatrul Național „Radu Stanca” urmărește o continuă

dezvoltare și reînnoire a propunerilor sale pentru un public de toate categoriile, colaborând cu creatori și personalități importante din țară și străinătate și realizând schimburi culturale la nivel național și internațional, în special prin turneele întreprinse. Teatrul Național „Radu Stanca” din Sibiu a avut în perioada 2001 – 2017 un număr impresionant de 520 de turnee în țară și străinătate. Toate acțiunile întreprinse în sălile de spectacol, în spații non-convenționale (fabrici, tramvaie, pe stradă și în parcări), în grădinițe, școli, licee, instituții de învățământ superior, firme și companii partenere, biblioteci, librării etc. sunt dedicate educației prin cultură de înaltă calitate. Diversificarea ofertei culturale face parte din activitatea pe termen mediu și lung a teatrului, acțiuni social-educative, conferințe speciale, spectacole-lectură, recitaluri, ateliere, compunând o vastă prezență a membrilor teatrului la nivelul orașului. Teatrul Național „Radu Stanca” are nevoie de o clădire nouă, modernă, în care să-și desfășoare activitatea, deoarece clădirea actuală, o fostă sală cinematografică, împiedică pasul calitativ pe care trupa sibiană e obligată să-l facă din punct de vedere artistic. Regizorii cei mai importanți din lume ar accepta mult mai ușor să colaboreze cu TNRS, în momentul în care ar avea la dispoziție și posibilități tehnice folosite de ei în teatrele vest-europene. Doar în acest fel este posibilă racordarea activității teatrului la peisajul și cerințele teatrului european. Construcția noului teatru ar rezolva și situația creată de lipsa sălilor de spectacole. În acest moment, 50% din activitatea Teatrului Național „Radu Stanca”, se desfășoară în spații neconvenționale (Fabrica de Cultură) sau închiriate (Sala Festivă a Bibliotecii Astra, Sala Studio a Centrului Cultural „Ion Besoiu”). În cadrul aceleiași clădiri, ar trebui să fie încorporat și un centru al Festivalului Internațional de Teatru de la Sibiu, cu spații dedicate pentru echipa festivalului, pentru echipa Bursei de Spectacole și cu spații adecvate pentru Arhiva Festivalului și pentru Centrul de Cercetări în Artele Spectacolului și al Managementului Cultural. Prin construirea unui nou teatru și centru cultural multifuncțional, industriile culturale și creative, precum și turismul pe segmentul MICE ar putea fi ajutate extrem de mult pentru a deveni competitive și pentru a genera atât locuri de muncă, cât și creștere economică în regiune. România nu are în acest moment instituții culturale care să comunice nu numai valorile materiale și spirituale, ci și analizarea acestora într-un mod practic și academic, prin instituții de cercetare.

Lipsa unui centru adecvat pentru conferințe și congrese, absența galeriilor de artă care să ofere artiștilor nu numai spații de expunere, ci și spații de creație, deficiența sălilor de cinema, nu mai vorbim de cele de cinema de artă, creează un gol imens în ceea ce privește autoformarea continuă a individului pe plan cultural. Pentru a veni în întâmpinarea acestor dificultăți, începând din 2016, Teatrul Național „Radu Stanca” împreună cu SC Construcții

SA au transformat fosta fabrică de prefabricate de beton, într-o *Fabrică de Cultură, Centru alternativ pentru cultură, educație și cercetare*, cu trei săli de spectacole (Sala Faust, Sala Lulu, Sala Eugenio Barba) și un spațiu de joc outdoor pentru producțiile proprii (*Faust, Lulu, Povestea prințesei din Edo, Metamorfoze*), precum și pentru spectacolele invitate în cadrul Festivalului Internațional de Teatru de la Sibiu.

Încă de la prima ediție a Festivalului Internațional de Teatru de la Sibiu, majoritatea colaboratorilor erau voluntari și studenți. Astfel, de-a lungul edițiilor festivalului s-a format un Program de Voluntariat FITS, care a avut un rol determinant și în buna organizare a Serviciului de Voluntariat, în perioada desfășurării programului *Sibiu, Capitală Culturală Europeană 2007*, precum și în participarea activă a voluntarilor în cadrul festivalurilor importante ale comunității sibiene. Ca și alte organizații gazdă, FITS pune la dispoziție cursuri gratuite de instruire pentru o mai bună desfășurare a activității și, în același timp, oferă, împreună cu desfășurarea fiecărei ediții de festival, o experiență unică de educație informală și non-formală. Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu a încercat mereu să asigure la fiecare ediție o participare a voluntarilor cu experiență, pe care să se poată baza pentru buna continuitate a stilului aparte al festivalului, mai ales în ceea ce privește ospitalitatea și necesitatea de a se informa a priori despre personalitățile și companiile invitate la festival. Urmând această tradiție, festivalul se bazează întotdeauna pe un procentaj de minim 25% de voluntari cu experiență. La toate edițiile festivalului, voluntarii care provin din comunitatea locală sunt cei mai numeroși. 83% dintre voluntarii români înscriși provin din Sibiu și Mărginimea Sibiului, 25% din aceștia având vechime de voluntar FITS.

Un aspect important în formarea individuală, pe care festivalul îl propune, este educația *prin* cultură a unui public nou. Festivalul Internațional de la Sibiu, în afară de a promova prezența activă a spectatorilor prin programarea de spectacole de stradă (care permit un prim acces la cultură, pentru ca mai apoi o parte din publicul nou să fie dispus și doritor de a descoperi și spectacole în săli, oferind posibilitatea acestuia un ambient mai confortabil și mai protejat), propune prin programul de voluntariat o metodă eficientă și continuă de public local nou. Un alt factor important, pentru crearea de nou public, în ceea ce privește activitatea de voluntariat și avantajele accesării lumii artelor spectacolului, este influența voluntarilor asupra apropriaților și prietenilor lor. Calitatea de liant, pe care voluntarul îl are, între artă și grupurile sociale schimbă rolul social al voluntariatului într-unul de proces de educație culturală non-formală și, în același timp, permite constituirea unui nou public și o influență asupra comunității. Organizarea Programului de Voluntariat este structurată în opt

etape: înscrierea voluntarilor; interviul; pregătirea voluntarilor (3 module, 10 cursuri, partea teoretică); diseminarea (parte teoretică); cursurile de pregătire (parte aplicată); vizita la spațiile de joc și diseminarea (parte aplicată); 10 zile de FITS: supervizarea/monitorizarea activității voluntarilor (perioada contractuală 21 mai – 21 iunie); evaluarea finală. Modalitatea de organizare a cursurilor, timp de șase luni, e adaptată la prezența de spirit a grupului și la dinamica grupului, ținându-se cont, totuși, de conținutul teoretic prestabilit: Codul bunelor maniere; Istoria României pe scurt, principalele atracții turistice ale țării, mâncărurile tradiționale și obiceiuri; Informații generale și atracții turistice ale Sibiului și Mărginimii Sibiului, Teatrul Național „Radu Stanca” și Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu; Departamentele Programului de Voluntariat – descriere, responsabilități, exemple, relatări de experiențe precedente; Personalități și companii prezente la următoarea ediție FITS. În timpul festivalului, voluntarii sunt repartizați în departamente: companii naționale și internaționale, Bursa de Spectacole, celula de criză, comunicare și PR, afișaj, info desk, protocol, asistență la biroul Programului de Voluntariat, spații de joc indoor și outdoor, secretariat, sponsori, tehnic, ticketing și ushering, video, asistență VIP-uri. La sfârșitul fiecărei ediții a festivalului se înmânează, pentru cei doritori, și *Certificatul de competențe dobândite prin voluntariat*, în domeniul lingvisticii și al socio-culturalului. Acest certificat sprijină recunoașterea competențelor dezvoltate în contextul educației non-formale, adăugând acesteia în mod oficial o valoare voluntarului, organizației gazdă și posibililor angajatori. Pentru a permite voluntarilor străini să beneficieze de o experiență culturală mai aprofundată, festivalul cooperează cu familii din comunitatea sibiană, care îi găzduiesc gratuit pe toată perioada șederii lor la Sibiu. Eu-Japan Fest Japan Committee și Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu au semnat în 2007 un parteneriat, pentru a încuraja un schimb de bune practici în domeniul artelor spectacolului, între voluntarii japonezi și cei români. În acest deceniu, în jur de 200 de voluntari japonezi au fost prezenți, timp de o lună, la Sibiu, iar voluntari români s-au deplasat în Japonia pentru a fi implicați în organizarea de evenimente culturale. În 2012, Programul de Voluntariat FITS a lansat un proiect de cooperare în domeniul educației non-formale, prin platforma Europe-Asia Education Arch, cu țări din Asia (Coreea de Sud, Japonia, China), cu scopul de a dezvolta proiecte culturale în ceea ce privește pregătirea de profesioniști în management cultural, mai ales în ceea ce ține de constituirea și organizarea de evenimente culturale. Departamentul de Artă Teatrală din cadrul Universității „Lucian Blaga” din Sibiu a inițiat mai multe proiecte de colaborare, prin intermediul programului european Erasmus+, cu universități din Europa, Japonia, China, Coreea de Sud, Statele Unite ale Americii, Canada. Printre avantajele cooperării cu aceste universități, se numără nu numai

oportunitatea studenților de a avea o activitate aplicată în cadrul Programului de Voluntariat FITS, ci și posibilitatea de a studia și preda în cadrul Universității „Lucian Blaga” din Sibiu și de a participa la tabere de vară organizate în țările partenere. Toate acestea permit schimburi de proiecte multilaterale axate pe inovare, experimentare și de bune practici în domeniul artelor spectacolului și managementului cultural. Prin acorduri strategice cu festivaluri internaționale de artele spectacolului din China, Japonia, Coreea de Sud, Statele Unite ale Americii și din mai multe țări europene, precum și cu foste, actuale și viitoare Capitale Culturale Europene, Programul de Voluntariat FITS permite nu numai un schimb de experiență între voluntarii români și voluntarii internaționali, ci și posibilitatea a descoperi multiculturalismul prezent în festivalurile internaționale.

CAPITOLUL 3. FESTIVALUL INTERNAȚIONAL DE TEATRU DE LA SIBIU – GENERATOR DE MODELE DE MANAGEMENT, EDUCAȚIE *PRIN* CULTURĂ ȘI DEZVOLTAREA COMUNITĂȚII

Cooperarea dintre Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu, Teatrul Național „Radu Stanca”, Departamentul de Artă Teatrală din cadrul Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, Bursa de Spectacole de la Sibiu, Festivalul Universităților de Teatru și Management Cultural, Programul de studii doctorale în domeniul *Teatru și Artele spectacolului și Fabrică de Cultură - Centru alternativ pentru cultură, educație și cercetare*, se bazează pe o relație instituțională și în același timp individuală, adică pe o colaborare de tipul top down și bottom up. Persoanele implicate (actori, profesori, studenți etc.) în structurile menționate mai sus, alcătuiesc echipa care organizează fiecare ediție a festivalului, iar instituțiile din care fac parte se asigură ca evenimentele proiectate în timpul festivalului să aibă continuitate în timpul anului, prin crearea de spectacole, activități didactice în școli generale și licee, precum și prin propuneri de evenimente speciale: seminarii, conferințe, spectacole lectură, ateliere, recitaluri, expoziții etc. Toate aceste participări active în viața comunității oferă posibilitatea unei educații *prin* cultură și *pentru* cultură.

Experiența activităților instituțiilor culturale sibiene ne arată că știința conducerii (în cultură) este necesară pentru propunerea unei viziuni concrete și a unei strategii pe termen scurt, mediu și lung în ceea ce ține de dezvoltarea unei infrastructuri culturale, bazată pe nevoile comunității. Un leadership poate fi formal, informal și non-formal. Și managerul cultural poate fi un lider formal, fiind responsabilul unei instituții, doar dacă are abilități de

planificare, organizare, coordonare și aptitudini de conducere (științifică). Totodată, există lideri informali, care au influență majoră în activitatea unei instituții, fără să fie managerul acelei instituții. Există și lideri non-formali, adică persoane din afara unei instituții, care influențează prin rolul important pe care îl au într-o altă instituție, fiind în relație directă sau indirectă cu instituția din care, oficial, nu face parte. De exemplu, un aspect important în definirea relației dintre Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu, Teatrul Național „Radu Stanca”, Departamentul de Artă Teatrală din cadrul Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, Bursa de Spectacole de la Sibiu, Festivalul Universităților de Teatru și Management Cultural și Programul de studii doctorale în domeniul *Teatru și Artele spectacolului*, este felul în care directorul TNRS și președintele FITS a influențat (formal, informal și non-formal) de-a lungul anilor necesitatea existenței acestora, precum și stilul activității lor. Fiind la conducerea tuturor instituțiilor, la unele pentru o perioadă mai scurtă - cum ar fi *Departamentul de Artă Teatrală*, a putut crea o interdependență constructivă, care a devenit parte din identitatea instituțiilor și a dat naștere la noi „structuri”, ca de exemplu *Festivalul Universităților de Teatru și Management Cultural*, Programul de studii doctorale în domeniul *Teatru și Artele spectacolului* sau *Platforma internațională de prezentare a doctoratelor excepționale în artele spectacolului și management cultural*. Posibilitatea de a avea un lider care să inspire alți lideri (din cadrul festivalului, al teatrului și al universității) și care, la rândul lor, să fie conștienți de rolul pe care îl au în comunitatea și societatea în care trăiesc, a permis ca structurile amintite mai sus, să aibă o influență, prin perseverență și maturitate, asupra viziunii unei comunități moderne, a oportunităților oferite de orașul Sibiu, a pregătirii noilor responsabili/managerei culturali și coordonatori necesari comunității, a dezvoltării continue a structurilor culturale în paralel cu cele ale comunității (educație, infrastructură, economie), a elaborării unui plan strategic pe termen mediu și lung a orașului și a regiunii în care cultura și educația să fie printre elementele centrale. Aceste acțiuni au influențat în mod categoric obținerea mai multor resurse umane (tineri interesați de cultură, de voluntariat în evenimentele culturale aflate pe agenda culturală și de formare universitară - actorie, scenografie, management etc.), precum și financiare din partea autorităților locale, regionale și centrale – Primăria Municipiului Sibiu și Consiliul Local al Municipiului Sibiu, Consiliul Județean, Ministerul Culturii, Ministerul Educației etc și a multor investitori și sponsori.

În activitatea FITS și a structurilor asociate acestuia, am remarcat că aspectul cel mai important în influența liderilor asupra instituțiilor, membrilor echipei sau studenților, este exemplul personal și realizările avute. Felul în care un lider convinge, coagulează, inspiră, motivează, manipulează în sens pozitiv sau negativ, conduce sau deleagă, se datorează

modului în care trăiește în prezent și în viitor și exemplul pe care îl dă prin energie, adaptabilitate, creativitate, entuziasm, inițiative, încredere de sine, toleranță, simțul umorului, capacitate de comunicare, alternanța dintre a pune presiune pe sine și a înțelege dificultățile cu care se confruntă.

Valoarea Festivalului Internațional de Teatru de la Sibiu a fost dată de către reprezentantul acesteia, fondatorul și președintele festivalului. În ultimii ani însă, identificarea liderului cu instituția pe care o conduce a trecut în plan secund, în primul rând datorită prezenței mai multor lideri în aceeași organizație. Astfel, constanta reamintire a valorilor FITS și a structurilor asociate acestuia, prin asigurarea procedurilor și comportamentelor, a asigurat o reînnoire continuă a ceea ce înseamnă calitatea festivalului în acord cu viața și implicarea de resurse umane în conștientizarea folosului evenimentelor culturale pe plan individual și comunitar. Creativitatea de care Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu dă dovadă este rezultatul folosirii tuturor oportunităților care pot deschide lumea artelor spectacolului către un public cât mai larg, precum și strânsa relație în cadrul echipei de programare, de promovare și de organizare. Prin asumarea de responsabilități din partea fiecărui membru din echipă, precum și prin propunerea mai multor soluții, din partea coordonatorilor și subordonaților, pentru rezolvarea unei probleme, adică elaborarea unui plan de răspunsuri la situații de urgență, devine posibil ca președintele festivalului să aprecieze și să se focalizeze nu numai pe calitatea evenimentelor propuse pe termen imediat, ci și pe dorința de inovare și participare pe termen lung a colaboratorilor la îndeplinirea obiectivelor propuse. În momentul în care conducerea festivalului se asigură că echipa de organizare a înțeles rolul fiecăruia dintre ei într-un ansamblu, precum și finalitățile evenimentelor propuse, este mai ușor să se asigure că a fost prevăzut un program detaliat al desfășurării, gestionării acestora, precum și mai multe planuri posibile de urgență.

Inovarea înseamnă întotdeauna schimbare, risc și incertitudine. Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu este unul din cele mai importante festivaluri din lume și datorită riscurilor asumate de membrii echipe de conducere a festivalului în momentele cheie. Aceste riscuri au dus de multe ori la incertitudini și la momente de improvizare. Însă, mai mereu acestea au fost depășite, deoarece echipa de colaboratori apropiați al președintelui festivalului a înțeles că dezvoltarea festivalului, pe orice plan ar fi ea – calitativ, educațional, cultural, turistic, financiar etc., poate trece doar prin asumarea de riscuri și fructificarea oportunităților ivite în orice moment.

Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu poate avea un efect pe termen mediu și lung asupra comunității și formării individuale, doar dacă modul de organizare, activitățile și secțiunile acestuia se extind și în timpul anului. FITS poate fi un motor, o sărbătoare unică pe o perioadă scurtă a anului, dar nu poate fi prezent constant în cotidianul dezvoltării comunității și în cea a formării individuale. Din acest motiv, existența și activitatea structurilor și instituțiilor asociate festivalului sunt necesare și funcționează pe baza principiului vaselor comunicante. Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu este unic, deoarece există Teatrul Național „Radu Stanca”, Departamentul de Artă Teatrală din cadrul Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, Bursa de Spectacole de la Sibiu, Festivalul Universităților de Teatru și Management Cultural, Programul de studii doctorale în domeniul *Teatru și Artele spectacolului* și Programul de Voluntariat. În același timp, toate aceste structuri nu s-ar menține la nivelul calitativ și cantitativ la care sunt, fără Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu. Festivalul este oglinda și motorul activităților acestora. Felul în care este organizat FITS, prin managementul cultural pe care îl promovează, permite, așadar, dezvoltarea unei științe a conducerii și a unei conduceri științifice la nivelul fiecărei structuri asociate.

Modelul de management formal, informal și non-formal al resurselor umane folosit de FITS și structurile asociate acestuia este adaptat felului de relaționare cerut de fiecare echipă în parte și al tipului de lider necesar în relație cu subordonații: autoritar, managerial, interpersonal, adversar. Un aspect important în funcționarea structurilor menționate mai sus îl reprezintă personalul fiecărei instituții și relația cu autoritatea. Așa cum există la nivel instituțional o interdependență, tot așa aceasta există și la nivelul membrilor echipelor și al cadrului didactic. Majoritatea personalului din fiecare structură asociată colaborează sau este angajată și la o altă instituție. De exemplu, actori și mai mulți membri ai departamentului de marketing al Teatrului Național „Radu Stanca” sunt cadre didactice la Universitatea „Lucian Blaga”, fapt ce permite influența managerului general al teatrului asupra activității lor universitare. Mai multe cadre didactice și studenți ai Departamentului de Artă Teatrală colaborează cu Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu, cu Bursa de Spectacole și cu Teatrul Național „Radu Stanca”, liderul celor trei instituții (FITS, TNRS și Bursa de Spectacole) fiind și profesor la aceeași Universitate. Prin acest exemplu, putem vedea clar felul în care acest model de management ține nu numai de latura financiară și de autoritate, ci și a modului în care toate structurile se completează între ele și pot merge și crește în aceeași direcție. Astfel, echipele de organizare sunt funcționale, deoarece sunt mereu completate din oameni cu competențe și personalități diferite, dar care sunt tot timpul conștiente de logica tipului de organizație în care se află și de rolul pe care instituția îl ocupă într-un cadru mai

larg. Pornind de la ideea că relația între cultură și spectator/public, care se bazează pe plăcere, discuție și acțiune prin implicare concretă, sparge bariera relației dintre actul cultural și consumatorul cultural (Charles Leadbeater, 2009), echipa de promovare a festivalului și responsabilii cu programarea evenimentelor propun pentru fiecare ediție noi abordări în privința deschiderii lumii artelor spectacolului pentru publicul pasiv, și în același timp consolidează relația cu *fanii* festivalului. Dacă evenimentele Festivalului Internațional de Teatru de la Sibiu au o semnificație pentru spectatori și participanți, atunci înseamnă că festivalul este valoros nu numai cultural, ci și economic. Astfel, produsul cultural oferit generează un beneficiu perceput nu numai de individ, ci și de comunitatea sibiană. Valoarea culturală a evenimentelor propuse devenind așadar, intrinsecă, instrumentală și instituțională (Robert Hewison și John Holden, 2011).

Managementul Festivalului Internațional de Teatru de la Sibiu a oferit și oferă, așadar, nu numai re-inventarea comunității printr-un model de viață culturală, ci și elaborarea unui sistem de relație cu publicul sibian pe termen lung, precum și consolidarea unor parteneriate cu instituții de cultură și de educație sibiene. Felul în care festivalul influențează organizarea și activitatea structurilor asociate, precum și modul în care colaborează cu autoritățile locale, oferă comunității posibilități de creare de noi infrastructuri de instituții de cultură, cum ar fi, de exemplu, *Fabrica de Cultură, Centru alternativ pentru cultură, educație și cercetare*, necesitatea construirii unui nou teatru și centru cultural multifuncțional, înființarea unui *Institut de Cercetare în Artele Spectacolului și Management Cultural* sau crearea unui spațiu personalizat de către Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu pentru Departamentul de Artă Teatrală.

Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu are în obiectivele sale ca educația *prin* cultură să fie mereu în centrul evenimentelor culturale propuse. Motorul formării individuale și al educației prin cultură (via educație formală, educație non-formală și educație informală) îl constituie, în primul rând, influența și activitatea liderilor. Un aspect definitoriu al educației *prin* cultură este, în primul rând, conștientizarea necesității implicării individuale în procesul de a înțelege și beneficia de un produs/eveniment cultural. Structurile asociate Festivalului Internațional de Teatru, precum și activitățile în liceele și școlile generale sibiene ale actorilor și ale specialiștilor în marketing din cadrul Teatrului Național „Radu Stanca”, sunt cele care oferă, printr-un plan bine pus la punct, structurat și profesionist, o educare și învățare formală. Prin intermediul FITS și al structurilor asociate acestuia participanții (spectatori, artiști, studenți) au posibilitatea de a beneficia de o educație și învățare informală.

Spectacolele indoor și outdoor în timpul festivalului, conferințele, seminariile, atelierile, expozițiile, lansările de carte, filmele, discuțiile între artiști și public după terminarea spectacolelor sunt posibilități de diseminare a ceea ce înseamnă astăzi lumea artelor spectacolului și cultura nu numai pentru comunități, ci și pentru fiecare individ deschis spre lumi noi posibile. Programul de Voluntariat FITS, atelierile, conferințele și spectacolele lectură din cadrul Festivalului Internațional de Teatru de la Sibiu, precum și proiectele și programele internaționale ale festivalului și ale structurilor asociate completează formarea individuală și cea colectivă, prin propunerea unei învățări adiționale, învățarea non-formală. În același timp, programul de Voluntariat propune posibilități de învățare informală, mai ales prin accesul gratuit al voluntarilor la toate evenimentele festivalului, încurajând dialogul voluntarilor cu artiștii și personalitățile invitate la festival.

Sibiul este printre cele mai bune exemple ale felului în care o comunitatea poate fi schimbată prin cultură. În general, bugetul pentru cultură care se alocă din partea unei comunități este între 1-2 %. La Sibiu, după 2007, când Sibiul a fost Capitală Culturală Europeană, bugetul pentru cultură a fost de 12%. Începând din 2008, agenda culturală coerentă, care se face prin competiție pentru tot anul, împreună cu toate instituțiile de spectacol și totodată cu toate celelalte evenimente culturale care se desfășoară în Sibiu, aduc înapoi bugetului consolidat 16%. Fapt ce a permis ca în ultimii ani, Primăria Municipiului Sibiu și Consiliul Local al Municipiului Sibiu să aloce 14,7 % din bugetul local anual către funcționarea instituțiilor culturale și a manifestărilor culturale. Este cel mai bun model prin care se poate dovedi că pentru o comunitate cultura este și un motor important de dezvoltare economică.

7. CONCLUZIILE CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE

O primă concluzie a cercetării mele despre *Modele de management cultural, formare individuală și dezvoltarea comunității: Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu* relevă importanța descrierii a ceea ce înseamnă leadership și management, precum și diferențele dintre cele două științe: știința conducerii (leadership) și conducerea științifică (management).

Contextualizarea teoretică ne-a permis să înțelegem rolul de formator și model al unui lider și al unui manager. Cunoașterea aptitudinilor științei lor ne-a facilitat să identificăm necesitatea cunoașterii celor trei metode de educație (formală, non-formală și informală), precum și influența învățării a ceea ce înseamnă formare continuă (educație și învățare).

Felul în care liderii și managerii sunt formați, precum și experiența lor de viziune și organizare duce la necesitatea implicării lor în propunerea de evenimente culturale. Printre manifestările culturale care influențează cel mai mult viața unei comunități sunt festivalurile. În momentul în care se constituie o organizare a evenimentelor în jurul unor festivaluri de anvergură, cum sunt Festivalurile de la Edinburgh (In și Fringe), Festivalurile de la Avignon (In și Off) și Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu, autoritățile și comunitatea locală realizează nu numai contribuția acestora din punctul de vedere al formării individuale și al dezvoltării comunității în plan cultural, educativ și social, ci și posibilitatea de a fructifica la maximum turismul cultural local și regional, care la rândul lui atrage investitori, modernizarea infrastructurii, locuri noi de muncă etc.

Prezentarea modului în care e Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu și structurile asociate acestuia sunt structurate, precum și rolul fundamental pe care îl au în ceea ce privește formarea individuală și dezvoltarea comunității ne-a fost de folos pentru a descoperi felul în care metodele de formare și învățare întreprinse conduc la o mai bună profesionalizare a ceea ce înseamnă un manager, lider, formator de generații și la conștientizarea rolului pe care îl are comunitatea în dezvoltarea fiecărui membru al acesteia.

Prezentarea metodelor de învățare informală - prin intermediul Festivalului Internațional de Teatru, al Teatrului Național „Radu Stanca” din Sibiu, al Bursei de Spectacole de la Sibiu și al Festivalului Universităților de Teatru și Management Cultural (spectacole, conferințe, ateliere, expoziții, lansări de carte și filme), a educației formale - prin Departamentul de Artă Teatrală, Coregrafie, Teatrologie și Management cultural din cadrul Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, Programul de studii doctorale în domeniul *Teatru și Artele spectacolului* din cadrul Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, Platforma Internațională de Prezentare a Doctoratelor Excepționale în Domeniul Artelor Spectacolului și al Managementului Cultural, și a educației non-formale – prin Programul de Voluntariat, am putut descrie rezultatele relației și contribuției Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu și a structurilor asociate acestuia în dezvoltarea comunității sibiene, precum și influența acestora la nivel regional, național și internațional.

Experiența organizațională și valoarea Festivalului Internațional de Teatru de la Sibiu și a celorlalte structuri asociate acestuia au contribuit la câștigarea și buna organizare a Programului *Sibiu, Capitală Culturală Europeană 2007*. Profesionalismul autorităților locale și a echipei asociației care a organizat evenimentul a făcut posibilă necesitatea continuării

Serviciului de Voluntariat și structurarea unei agende culturale anuale. Astfel, educația și cultura au constituit un motor prin care comunitatea sibiană a beneficiat de o regenerare interioară și de prezența unui număr din ce în ce mai mare de turiști și investitori străini.

Astăzi, Sibiu este racordat la o viață culturală la nivel internațional, cu un șomaj aproape inexistent și cu o identitate proprie istoriei și tradiției sale multiculturale. Rămâne de văzut în ce fel își fructifică atuurile pentru ca dimensiunea socială a activităților culturale și educative să nu fie pierdută. Comparându-se cu alte comunități care au în ADN-ul lor cultura ca sistem de dezvoltare economică, Sibiu poate să avanseze spre un nivel internațional doar dacă se va implica serios în sprijinirea întreprinderilor culturale și în infrastructura necesară acestora.

8. CONTRIBUȚII PROPRII

Prin accesarea unei bibliografii în ceea ce privește leadershipul, managementul și educația, am avut posibilitatea diferențierii calităților unui lider și ale unui manager, precum și rolul lor în cadrul unei comunități, fapt ce a permis identificarea corectă a rolului festivalurilor de arte spectacolului în formarea individuală și în cea a dezvoltării unei comunități. Experiența personală de selecționer și coordonator al evenimentelor indoor din cadrul Festivalului Internațional de Teatru de la Sibiu, consultant artistic al Teatrului Național „Radu Stanca” și colaborator didactic în cadrul Departamentului de Artă Teatrală al Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, mi-a oferit posibilitatea să accesez surse directe pentru a putea prezenta mai pe larg felul în care viziunea managerială a unui lider, manager cultural și artist a dus la transformarea Teatrului de Stat Sibiu în Teatru Național „Radu Stanca”, precum și la crearea și dezvoltarea Departamentului de Artă Teatrală din cadrul Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, a Bursei de Spectacole, a Capitalei Culturale Europene- Sibiu 2007, a Programului de Voluntariat, a agendei culturale a orașului, a Centrului de Cercetări Avansate în Domeniul Artelor Spectacolului (CAVAS), a Școlii de doctorate în artele spectacolului și management cultural, a Platformei Internaționale de Prezentare a Doctoratelor Excepționale în Domeniul Artelor Spectacolului și Managementului Cultural și a Fabricii de Cultură - Centru alternativ pentru cultură, educație și cercetare.

Prezentarea importanței fundamentale a rolului artelor spectacolului, în definirea locului pe care îl ocupă cultura în formarea personalității individului și în cea a comunității locale, ca și catalizatoare, de integrare socială a persoanelor sau comunităților în dificultate,

vine împreună cu pericolul pe care festivalurile de artele spectacolului îl întâmpină prin presiunea aspectului economic (venit propriu), precum și de cel al ispitei de a avea cât mai multe evenimente și participanți, sacrificând calitatea și unicitatea. Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu și structurile sale asociate sunt conștiente de aceste pericole, scopul social și formator dat evenimentelor culturale propuse fiind gestionat, din ce în ce mai mult, cu atenție și calitate. Competitivitatea pe plan național și internațional este necesară, prin promovarea excelenței în ceea ce privește calitatea, pentru a oferi comunității și publicului o viziune transculturală a artelor spectacolului și a identităților culturale a acestora.

9. DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE

Pasul următor în cadrul cercetării mele despre *Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu ca generator de modele de management cultural, educație și dezvoltarea comunității* va fi prezentarea efectului, precum și relația cu comunitatea sibiană, în ceea ce privește modelul de leadership, management și învățare oferit de festival prin activitățile acestuia și prin cele ale structurilor sale asociate. Totodată, voi analiza, mai ales prin intermediul unor chestionare, scopul social și formator al evenimentelor culturale propuse de către FITS, efectul creșterii prețurilor la biletele spectacolelor FITS-indoor (între 15 și 50 Lei) și modalitatea prin care Programul de Voluntariat FITS este promovat și activează în cadrul liceelor sibiene.

Un alt aspect important va fi analizarea agendei culturale sibiane, care în acest moment întâmpină pericolul unui dezechilibru din punctul de vedere al cantității (număr de evenimente vs. număr de spectatori) și al calității (evenimente culturale formatoare vs. spectacole de divertisment).

10. BIBLIOGRAFIA TEZEI DE DOCTORAT

I. CĂRȚI, ARTICOLE

1. ABIRACHED, Robert (coord.). *La Décentralisation théâtrale*. Actes Sud, 1991-1995.
2. ACADEMIA ROMÂNĂ, *Strategie de dezvoltare a României în următorii 20 de ani*, disponibil pe URL: <http://www.acad.ro/bdar/strategiaAR/doc11/Strategia.pdf>, la 10.02.2018.
3. ADLER, Laure; VEINSTEIN, Alain, *Avignon. 40 d'ans de festival*, Editions Hachette, 1987.

4. ALEXE, Lavinia, *Programele cu misiune culturală și efectele acestora asupra vitalității culturale urbane: studiu de caz : Programul Sibiu Capitală Culturală Europeană 2007*, Sibiu, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, 2013.
5. ALLEN, Johnny; O'TOOLE, William; HARRIS Robert; MCDONNELL, Ian. *Festival and Special Event Management*. John Wiley & Sons, ediția a treia, Australia, 2005.
6. AMEXIESSENTIALS, *The Top 20 Theatre Festivals around the World*, Disponibil pe URL: <https://www.amexessentials.com/worlds-top-theatre-festivals/>, la 10.02.2018.
7. ANDRONESCU, Monica, *De ce FITS e perfect pentru că e imperfect*, disponibil pe URL: <http://yorick.ro/de-ce-fits-e-perfect-pentru-ca-e-imperfect>, la 17.02.2017.
8. ARLAUD, Catherine. *Le festival d'Avignon, 1947-1968*. Faculté de droit de Montpellier, 1969.
9. BANU, George, *Ce facem cu circul?*, disponibil pe URL: <http://dilemaveche.ro/sectiune/la-zi-in-cultura/articol/ce-facem-cu-circul>, la 17.02.2017.
10. BANU, George, *Festivalurile, între inflație și risc. Reflecții după Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu*. În *Jurnalul Român de Management Cultural*, nr. 1 / 2010.
11. BANU, George, *Tipuri de comunicare în teatrul secolului XX*, rezumat teză doctorat
12. BANU, George, *Ultimul sfert de secol teatral - o panoramă subiectivă*, Pitești-București, Editura Paralela 45, 2003.
13. BANU, Georges, *A Avignon, KomplexKapharnaüm rend un hommage décalé à Jean Vilar*, disponibil pe URL: <http://www.telerama.fr/scenes/hommage-a-jean-vilar-au-festival-d-avignon,83976.php>, la 17.02.2017.
14. BANU, Georges și TACKELS, Bruno, *Le Cas Avignon 2005. Regards critiques*, Montpellier, Editura L'Entretemps, 2005.
15. BARDOT, Jean-Claude, *Jean Vilar*, Editura A. Colin, 1991.
16. BENNET, Peter D., *Dictionary of Marketing Terms*, Chicago, AMA, 1988.
17. BENNIS, Warren, *On Becoming a Leader*, New York, Editura Addison-Wesley Pub. Co., 1989.
18. BONET, Lluís, CALVANO, Giada, CARNELLI, Luisella, DUPIN-MEYNARD, Félix, NÉGRIER, Emmanuel, *Be SpectActive! Challenging Participation in Performing Arts*, Spoleto, Editoria&Spettacolo, 2018.
19. BONET, Lluís, SCHARGORODSKY, Héctor, *Managementul teatrelor. Modele și strategii pentru organizații și instituții de spectacol*, București, Editura Pro Universitaria, 2017.
20. BRADBY, David, în colaborare cu POINCHEVAL, Annabel, *Le Théâtre en France de 1968 à 2000*, Paris, Editura Honoré Champion, 2007.
21. BRUCE, George, *Festival in the North. The Story of the Edinburgh Festival*, Londra, Editura Robert Hale & Company, London, 1975.
22. BURKUS, David, *Under New Management - How Leading Organizations Are Upending Business as Usual*, Boston, Houghton Mifflin Harcourt, 2016.
23. CAMPBELL, Pat, BURNABY MAHWAH, Barbara, *Participatory Practices in Adult Education*, New Jersey & London, Lawrence Erlbaum Associates, 2001.
24. CHIRIAC, Constantin, *Avem nevoie de dialog în țara asta, ca de aer*, disponibil pe URL: <http://www.formula-as.ro/2013/1063/planete-culturale-30/constantin-chiriac-avem-nevoie-de-dialog-in-tara-asta-ca-de-aer-16268>, la 17.02.2017.

25. CHIRIAC, Constantin, *Buget record pentru ediția cu numărul 25 a FITS*, disponibil pe URL: <http://sibiu100.ro/eveniment/136053-buget-record-pentru-editia-cu-numarul-25-a-fits/>, la 31.07.2018.
26. CHIRIAC, Constantin, *Poezia ca spectacol, Teatru și poezie, tehnici de one man show*, Sibiu, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, 2006.
27. CHIRIAC, Constantin, *Proiect de management 2013-2018 - Constantin Chiriac*, disponibil pe URL: <http://www.sibiu.ro/ro2/pdf2013/hot129.pdf>, la 21.02.2017.
28. COLBERT, Francois, *Marketing Culture and the Arts – Montreal*, Chair in Arts Management, Presses HEC (Ecole des Hautes Etudes Commerciales), 2001.
29. COLLINS, Tess, *How Theater Managers Manage*, Maryland și Oxford, Editura Scarecrow Press, 2003.
30. COMAN, Marian, *Despre cultură, cu numărătoarea*, disponibil pe URL: <http://capitalcultural.ro/despre-cultura-cu-numaratoarea>, la 17.02.2017.
31. CONSILIUL LOCAL SIBIU ȘI PRIMĂRIA MUNICIPIULUI SIBIU, *Agenda culturală 2017, Ghid privind regimul finanțărilor nerambursabile din fonduri publice alocate pentru activități culturale nonprofit de interes general*, 2017, p.2., disponibil pe URL: http://cultura.sibiu.ro/agenda_culturala.html, la 17.02.2017.
32. CONSILIUL UNIUNII EUROPENE, *Draft Conclusions of the Council and of the representatives of the Governments of the Member States meeting within the Council on Common European Principles of the identification and validation of informal and non-formal learning*, Bruxelles, 2014, disponibil pe: http://www2.cedefop.europa.eu/etv/Information_resources/EuropeanInventory/publications/principles/validation2004_en.pdf, la 17.02.2017.
33. CONSILIUL UNIUNII EUROPENE, *Council Recommendations of 20 December 2012 on the validation of non-formal and informal learning (2012/C 398/01)*, disponibil pe: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2012:398:0001:0005:EN:PDF>, la 17.02.2017.
34. CORBEANU, Aura, *Managementul proiectului cultural - noțiuni și instrumente*, Editura „Centrul pentru formare, educație permanentă și management în domeniul culturii” - Ministerul Culturii și Cultelor, București, 2005.
35. CORVIN, Michel, *Dictionnaire encyclopédique du théâtre*, Paris, Editura Bordas, 1998.
36. COSMA, Smaranda Cosma, NEGRUSA, Adina, POPOVICI, Cristina, *Impact of Sibiu European Capital of Culture 2007 event on country tourism, Proceedings of the 2nd WSEAS International Conference on CULTURAL HERITAGE and TOURISM*, Editura WSEAS Press, 2009, disponibil pe URL: https://www.researchgate.net/profile/Adina_Negrusa/publication/260300392_Impact_of_Sibiu_European_Capital_of_Culture_2007_event_on_country_tourism/links/0a85e53b79e221e5a7000000.pdf, la 17.02.2017.
37. CRĂCIUN, Andrei, DRAGOMIR, Alexandru, „Participarea la festivaluri: practici și tipuri de public în Barometrul de Consum Cultural 2015. Preferințe, practice și tendințe”, în BECUȚ, Anda (coordonator), BĂLȘAN, Bianca, CEOBANU, Ioana, CRĂCIUN, Andrei, CRISTEA, Tatiana, MITOI, Alexandra, PĂLICI, Bogdan, Ștefania Voicu, *Barometrul de Consum Cultural 2014. Cultura*

- între global și local*, București, Editura Pro Universitaria, 2015, disponibil pe URL: <http://www.culturadata.ro/wp-content/uploads/2016/09/Barometrul-de-Consum-Cultural-2015.pdf>, la 17.02.2017.
38. DAVID, Daniel, *Psihologia poporului român. Profilul psihologic al românilor într-o monografie cognitiv-experimentală*, Iași, Editura Polirom, 2015.
39. DAVID, Daniel, *De ce eșuează reformele de modernizare a României. Cazul educației*, disponibil pe URL: <http://www.romaniacurata.ro/de-ce-esueaza-reformele-de-modernizare-a-romaniei-cazul-educatiei/>, la 10.02.2018.
40. DE BAEQUE, Antoine ; LOYER, Emmanuelle, *Histoire du Festival d'Avignon*. Editura Gallimard, 2007.
41. DELEANU, Traian, *Cine și cum își ia partea leului din bugetul Sibiului pe 2017?*, disponibil pe URL: <http://www.turnulfatului.ro/wp-content/uploads/2017/03/grafic-buget-total-1-1024x691.jpg>, la 14.01.2018.
42. DELORS, Jacques, *The Treasure Within, Report to UNESCO of the International Commission*, 1998, disponibil pe URL: <http://unesdoc.unesco.org/images/0010/001095/109590eo.pdf>, la 17.02.2017.
43. DEMING, Edwards W., *Out of the Crisis* (1984), reedită de Cambridge, MA: MIT Press, 2018.
44. DEXONLINE, cultură, *culturi*, disponibil pe URL : <https://dexonline.ro/definitie/cultur%C4%83>, la 17.02.2017.
45. DRAGIČEVIĆ-SEŠIĆ, Milena; STOJKOVIĆ, Branimir, *CULTURAL MANAGEMENT – handbook, 1996*, disponibil pe URL: <http://theatreforum.in/static/upload/docs/ARTcompletan.pdf>, la 17.02.2017.
46. EDINBURGH INTERNATIONAL FESTIVAL, disponibil pe URL: <http://www.eif.co.uk/about-us/our-mission-and-history#.V91Po1uLSUL>, la 17.02.2017.
47. FAURE, Edgard, HERRERA, Felipe, KADDOURA, Abdul-Razzak, LoOPES, Henri, PETROVSKY, Arthur V., Rahnama, Majid, WARD, Frederick Champion, *Learning to Be: The World of Education Today and Tomorrow*, UNESCO, Paris, disponibil pe URL: <http://unesdoc.unesco.org/images/0000/000018/001801e.pdf>, la 17.02.2017.
48. FESTIVAL AVIGNON, disponibil pe URL: <http://www.festival-avignon.com/en/history>, la 17.02.2017.
49. FESTIVALUL INTERNAȚIONAL DE TEATRU DE LA SIBIU, disponibil pe URL: <http://www.sibfest.ro/general/scurt-istoric>, la 17.02.2017.
50. FLORESCU, Remus, *Cum poate ajunge România o „țară ca afară“. Inovația radicală propusă de un reputat profesor universitar: „Va avea impact asupra întregii societăți“*, disponibil pe URL: http://adevarul.ro/locale/cluj-napoca/cum-ajunge-romania-tara-afara-inovatia-radicala-propusa-reputat-profesor-universitar-va-impact-intregii-societati-1_59a6c9325ab6550cb87a8218/index.html, la 10.02.2018.
51. *Ghid pentru recunoașterea competențelor dobândite prin voluntariat*, disponibil pe URL: https://ec.europa.eu/epale/sites/epale/files/ghid_competente_voluntariat.pdf, la 17.02.2017.
52. GONTARD, Denis. *La Décentralisation théâtrale en France 1895-1952*, Paris, Editura Société d'Éditions d'enseignement supérieur, 1973.
53. HAUPTFLEISCH, Temple, LEV-ALADGEM, Lev-Aladgem, MARTIN Jacqueline, SAUTER, Willmar, SCHOENMAKERS, Henri, *Festivalizing!*, Amsterdam-New York, Editura Rodopi, 2007.

54. HEWISON, Robert, HOLDEN, John, *The Cultural Leadership Handbook: How to Run a Creative Organization*, Farnham, Gower Publishing Limited, 2011.
55. HOPPERS, Wim, *Non-Formal Education and basic education reform: a conceptual review*, Paris, International Institute for Educational Planning, 2006, disponibil pe:
<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001444/144423e.pdf>, la 10.02.2017.
56. HOYLE, Leonard H., *Event Marketing*, New York, Editura John Wiley & Sons, Inc., New York, 2002.
57. HUGHES, Howard, *Arts, Entertainment and Tourism*, Oxford, Butterworth-Heinemann, 2000.
58. HUTCHEON, Pat Duffy, *Building Character and Culture*, Londra, Editura Praeger, 1999.
59. IOHANNIS, Klaus, *Pas cu pas*, București, Editura Curtea Veche, 2014.
60. KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Managementul marketingului*, Ediția a V-a, București, Editura Teora, 2008.
61. KOTTER, John, *Force for Change. How Leadership Differs from Management*, New York, Editura Free Press, 1990.
62. LĂZĂR ,Oana Ciucă, *Fabrica de Cultură – centru alternativ pentru cultură, educație și cercetare*, disponibil pe URL: <http://capitalcultural.ro/fabrica-de-cultura-centru-alternativ-pentru-cultura-educatie-si-cercetare>, la 17.02.2017.
63. LEADBEATER, Charles *The Art of With*, disponibil pe URL:
https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=http://charlesleadbeater.net/wp-content/uploads/2014/04/The-Art-of-With-PDF.pdf&hl=en_GB, la 1.10.2017.
64. LEGE Nr. 52/2011 din 15 aprilie 2011, disponibil pe URL:
<http://www.mmuncii.ro/j33/images/Documente/Legislatie/L52-2011R.pdf>, la 17.02.2017.
65. LEGE nr.339 din 17 iulie 2006 pentru modificarea și completarea Legii voluntariatului nr. 195/2001, disponibil pe URL: http://www.cdep.ro/pls/legis/legis_pck.htp_act_text?id=74382, la 17.02.2017.
66. MAXWELL, John, *Cele 21 de Calități ale Liderului*, București, Editura Maltea, 2003.
67. MAXWELL, John, *Cele 21 de Legi supreme ale Liderului*, București, Editura Maltea, 2002.
68. MCCARTHY, E. Jerome; WILLIAM, D. Perreault Jr., *Basic Marketing*, Ediția a 11-a, Boston, Editura Irwin, 1993.
69. MANER, Jon, *Good Bosses Switch Between Two Leadership Styles*, disponibil pe URL:
<https://hbr.org/2016/12/good-bosses-switch-between-two-leadership-styles>, la 1.10.2017.
70. MARINESCU, Paul, *Managementul instituțiilor publice*, București, Editura Universității din București, 2003.
71. MILLER, Eileen, *The Edinburgh International Festival, 1947-1996*, Aldershot, Editura Scolar Press, 1996.
72. MINTZBERG, Henry, *The strategy process: concepts, contexts, cases*, New York, Prentice-Hall International, 1991.
73. NITU, Dorina, *Turiști în Sibiu: statisticile oficiale vorbesc de creșteri*, disponibil pe URL:
<http://www.turnulfatului.ro/2015/07/05/turisti-in-sibiu-statisticile-oficiale-vorbesc-de-cresteri>, la 17.02.2017.

74. PEAUCELLE, Jean-Louis, *Présentation et commentaire du livre d'Henri Fayol Administration Industrielle et Générale*, 2000, disponibil pe URL: <http://www.gregoriae.com/dmdocuments/2000-10.pdf>, la 17.02.2017.
75. POPA Buluc, Magdalena, *Magdalena Popa Buluc în dialog cu Constantin Chiriac, Directorul Festivalului Internațional de Teatru de la Sibiu*, disponibil pe URL: <http://m.cotidianul.ro/voic-continua-sa-cred-ca-lumea-are-nevoie-de-mangaieri-de-dialog-de-poveste-214083/>, la 17.02.2017.
76. RADU, Cristian, *Mangementul cultural contemporan*, București, Editura Nemira & Co, 2008.
77. RADU, Cristian, *Democrație prin cultură*, București, Editura Nemira & Co, 2008.
78. RADU, Cristian, *Cultura: necesitate sau ornament? Regenerarea comunităților urbane*, București, Editura Nemira & Co, 2004.
79. RICHARDS, Greg, *Cultural Tourism, Global and Local Perspectives*, New York & London & Oxford, The Haworth Press. Inc., 2007.
80. RICHARDS, Greg, ROTARIU, Ilie, *Ten years of cultural development in Sibiu: The European cultural capital and beyond*, Sibiu, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, 2011, disponibil pe URL: https://mpr.ub.unimuenchen.de/31167/1/sibiu_report_2011.pdf, la 17.02.2017.
81. ROGERS, Alan, *Non-Formal Education: Flexible Schooling or Participatory Education?*, New York, Editura Springer Science+Business Media, Inc., 2004.
82. ROGERS, Alan, *The Base of the Iceberg, Informal Learning and Its impact on Formal and Non-formal Learning*, Opladen, Berlin & Toronto, Barbara Budrich Publishers, 2014.
83. SINGH, Madhu, *Global Perspectives on Recognising Non-formal and Informal Learning: Why recognition matters*, Editura Springer International, Heidelberg, 2015.
84. ȘUTEU, Corina, *Culture and the Structural Funds in Romania*, disponibil pe URL: <http://www.interarts.net/descargas/interarts2566.pdf>, la 17.02.2017.
85. TAYLOR, Winslow Frederick, *The Principles of Scientific Management*, 1911, disponibil pe URL: https://wnorton.com/college/history/america-essential-learning/docs/FWTaylor-Scientific_Mgmt-1911.pdf, la 12.02.2017.
86. TOMUȘ, Ion M., *O instituție culturală: Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu*, București, Editura Muzeului Național al Literaturii Române, 2013.
87. TRAUTMANN, Catherine, POIRIER, Philippe, GIRARD, Augustin, *La naissance des politiques culturelles et les rencontres d'Avignon, Sous la présidence de Jean Vilar (1964-1970)*, Paris, Editura Département des études, de la prospective et des statistiques, 2010.
88. *Turneul ANTISOCIAL în America de Nord*, disponibil pe URL: <http://www.tnrs.ro/focus/turneul-antisocial-in-america-de-nord>, la 17.02.2017.
89. *Turnul Sfatului, Statistică: în șase ani Sibiul a crescut cu aproape 70.000 de locuitori*, disponibil pe URL: <http://www.turnulsfatului.ro/2017/10/01/statistica-sase-ani-sibiul-crescut-cu-aproape-70-000-de-locuitori/>, la 17.05.2018.
90. *Une ambition culturelle pour Avignon*, disponibil pe URL: <http://www.avignon.fr/ma-ville/culture-et-tourisme/une-ambition-culturelle-pour-avignon>, la 17.02.2017.
91. UNESCO, *Global Report on Adult Learning and Education*, Hamburg, UNESCO Institute for Lifelong Learning, 2009.

92. VASSILIOU, Androulla, Comisar European pentru Educație, Formare, Cultură și Tineret în perioada 2010-2014, disponibil pe URL: <http://www.sibfest.ro/stiri/festivalul-international-de-teatru-de-la-sibiu-aniverseaza-20-de-ani>, la 17.02.2017.
93. VIARD, Jaques, (coord.) *Avignon. Une double identité*, Editura Autrement, 1990.
94. VILAR, Jean, *Avignon: 20 ans de Festival*, Editura Dedalus, 1967.
95. VILAR, Jean, *De la tradition théâtrale*, Paris, Editura Arche, 1955.
96. VILAR, Jean, *Le Théâtre, service public*, Paris, Editura Gallimard, 1975.
97. WEHLE, Philippa, *Le Théâtre populaire selon Jean Vilar*, Actes Sud, 1991.
98. WERQUIN, Patrick, *Recognition of Non-Formal and Informal Learning: Country practices*, Paris, OECD, 2010, disponibil pe URL: <http://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/44600408.pdf>, la 17.02.2017.
99. YEOMAN, Ian; ROBERTSON, Martin; ALI-KNIGHT, Jane; DRUMMUND, Siobhan; MCMAHON-BEATTIE, Una. *Festival and Events Management. An International Arts and Culture Perspective*. Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, 2005.
100. ZALEZNIC, Abraham, *Managers and Leaders: Are They different?*, disponibil pe URL: <https://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different>, la 17.02.2017.

II. ANTOLOGIILE PIESELOR PREZENTATE ÎN SECȚIUNEA „SPECTACOLE-LECTURĂ” LA FESTIVALUL INTERNAȚIONAL DE TEATRU DE LA SIBIU

1. Antologia pieselor prezentate în secțiunea „spectacole-lectură”. Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu, 1996. *Orbul Borges* de Dan Mihău. *Maria moare de patru ori* de Carole Fréchette. *Aspirină pentru popor* de Adam Wayne Nixon. *Balul Călăilor* de Driss Ksikes. *Pitagaba* de Kossi Efoui. *Una cosa mentale* de Alina Nelega. Biblioteca Euphorion, Sibiu, 1996.
2. Antologia pieselor prezentate în secțiunea „spectacole-lectură”. Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu, 1997. *Capricii* de Olga Delia Mateescu. *Femeia invizibilă* de Paul Godfrey. *Potopul* de Mary Beth McNulty. *La limită* de Paul Stamat. *Billy Strauss* de Lise Vaillantcourt. *Autostradă fără ieșire* de Clay Mc Loeod Chapman. *Planeta singuratică* de Stevem Dietz. *Dumnezeu binecuvântează America* de Petre Barbu. Biblioteca Euphorion, Sibiu, 1997.
3. Antologia pieselor prezentate în secțiunea „spectacole-lectură”. Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu, 1998. *Visând o limbă la care să ne înțelegem cu toții* de Heather McDonald. *Cât de important e să fii pozitiv* de Darko Lukič. *Trei pronume personale* de Ana Ripka-Rus. *Strada Euclid nr. 8, familia M* de Justin Panța. *Pensiune pentru câini* de Yuriy Dachev. *Omul gunoaielor* de Ewa Lachnit. *Saxofonul cu frunze roșii* de Val Butnaru. *Scrisori netrimise* de Andor Szilagy. *You* de Olga Mukhina. Fundația Culturală Română și Biblioteca Euphorion, Sibiu, 1998.
4. Antologia pieselor prezentate în secțiunea „spectacole-lectură”. Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu, 1999. *În așteptarea lui Godette* de Alexandru Uiu. *Chelul și brunetul* de Daniil Gink. *Găleata din Babel* de Ivan Golev. *Treapta a noua* de Tom Ziegler. *Cum mi-am petrecut sfârșitul lumii* de

- Andreea Vălean. *Tortura* de Claude Paiement. *Seara cea mare* de René Zahnd. A de Éric Durnez. Fundația Culturală Română și Biblioteca Euphorion, Sibiu, 1999.
5. Antologia pieselor prezentate în secțiunea „spectacole-lectură”. Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu, 2000. *Lume, lume, soro lume...* de Valentin Nicolau. *Cheia* de Kalin Iliev. *Judith (prea devreme fără îndoială)* de Luc Dumont. *Ultimul Labrador* de Gabriel Bădică. *Triplu A* de Wendy Mathis Parker. *Frankie-I OK. Peggy e și ea bine și totu-i cum nu se poate mai bine* de Martin Čičvák. *Noi nu suntem îngeri* de Pilippe Lüscher. Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu, Editura Nemira & Co., 2000.
 6. Antologia pieselor prezentate în secțiunea „spectacole-lectură”. Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu, 2001. *Provocare sau Zborul – ce fericire!* De Doru Moțoc. *Blues pentru Millner* de Matthew Reeder. *Apocalipsa gonflabilă* de Saviana Stănescu. *Moartea Ligiei* de Mislav Brunec. *Emisiunea de televiziune* de Michel Vinaver. Editura Nemira, București, 2001.
 7. Antologia pieselor prezentate în secțiunea „spectacole-lectură”. Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu, 2002. *A. S. R.* de Snoo Wilson. *Păstrătorul* de Radu Herjeu. *Pădurea călugăriței* de Pat Kinevane. *Berlioz* de Sergei Korobkov. *Fasole* de Elin Rahnev. *Ciupercutze* de Cristi Juncu. Editura Nemira, București, 2002.
 8. Antologia pieselor prezentate în secțiunea „spectacole-lectură”. Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu, 2003. *Femeia din manuscris* de Lia Bugnar. *Adorația* de Jean-René Lemoine. *Pentru Alejandra* de Allan Graubard. *Epilog* de Ștefan Caraman. *Zilele de 1 Mai* de David Edgar. *Totuși* de Rosalind Haslett. Editura Nemira, București, 2003.
 9. Antologia pieselor prezentate în secțiunea „spectacole-lectură”. Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu, 2004. *Copilul din aptele ochilor* de Nava Semel. *Viața fără lecții* de Sally Clark. *Ultimul bufon* de Samvel Khalatyan. *Meduza*, piesă radiofonică de Gavin Kostick. *Irealități din vestul sălbatic imediat* de Gianina Cărbunariu. *Descheiat la cataramă* de Bryan Reynolds. Editura Nemira, București, 2004.
 10. Antologia pieselor prezentate în secțiunea „spectacole-lectură”. Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu, 2005. *Femei în ghips* de Mircea Daneliuc. *Carmen – 2* de Dimitry Minchenok. *Scrisori de dragoste către Stalin* de Juan Mayorga. *Joc de interior* de Jaques De Decker. *Eddie înfruntă răul* de Lisa Beth Kovetz. *Departee de cei dragi* de Gerald Murphy. Editura Nemira, București, 2005.
 11. Antologia pieselor prezentate în secțiunea „spectacole-lectură”. Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu, 2006. *Despre muiere* de Mihail Baranovski. *Mutter* de Viaceslav Durnenkov. *Managerul* de Ruslan Malikov și Nikita Denisov. *Vreau să fie război* de Anna Ceaika. *Pantoful lui Lenin* de Saviana Stănescu. *Cine a câștigat războiul internațional al religiilor?* de Daniel Bănulescu. Editura Nemira, București, 2006.
 12. Antologia pieselor prezentate în secțiunea „spectacole-lectură”. Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu, 2007. *Mariaj* de David Lescot. *Stăteam acasă și așteptam să vină ploaia* de Jean-Luc Lagarce. *Întru viață întru noapte (coborârea lui Orfeu la Draculea)* de Olivier Apert. *România 21. O comedie contemporană cu cântec(e)* de Ștefan Peca. *Merde!* de Yoshvani Medina. *Fetițe și păpuși* de Lisa Mcgee. *Cimitirul de trenuri* de D. R. Popescu. Editura Nemira, București, 2007.
 13. Antologia pieselor prezentate în secțiunea „spectacole-lectură”. Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu, 2008. *Malaga* de Paul Edmond. *Occident* de Remi de Vas. *Spațiul furios* de Valère Novarina. *Noah și Floarea de Turn* de Seán McLoughlin. *Fisuri în beton* de Zadok Zemach. *Angajat la stat* de Ioana Bogdana Jucan. *Taina îngerilor* de Valentin Nicolau. Editura Nemira, București, 2008.

14. Antologia pieselor prezentate în secțiunea „spectacole-lectură”. Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu, 2009. *Incendii* de Wajdi Mouawad. *Sfârșitul lumii* de Astrid Saalbach. *Scorpionul* de Eșber Yağmurdereli. *Pumpgirl* de Abbie Spallen. *Atelier* de Vlad Zografi. *Un om ca oricare* de Goran Stefanovski. *Nevinovăție* de Dea Loher. Postfață de Alina Mazilu. Editura Nemira, București, 2009.
15. Antologia pieselor prezentate în secțiunea „spectacole-lectură”. Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu, 2010. Antologie de Alina Mazilu. *Ghepardul* de Felix Mitterer. *Acest pat e prea scurt sau doar fragmente*, de Nina Mitrović. *Jim cară molozul* de Ioan Peter Pit. *Felii* de Lia Bugnar. *Mountainbikerii* de Volker Schimdt. *Ah, bătrâna magia neagră!* de Koffi Kahulé. *Moartea lui Harry Leon* de Conall Quinn. Postfață de Alina Mazilu. Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu și Editura Nemira, București, 2010.
16. Antologia pieselor prezentate în secțiunea „spectacole-lectură”. Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu, 2011. Antologie de Alina Mazilu. *Soră-sa* de Lot Vekemans, *Factorul uman* de Thierry Janssen, *Lapte de șarpe* de Teodora Dimova, *Cerbii negri* de Inga Abele, *Femeia fără trup* de Mate Matišić, *Scrisori de dragoste către o prințesă chineză sau Cum am dresat un melc pe sânii tăi* de Matei Vișniec. Postfață de Alina Mazilu. Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu și Editura Humanitas, București, 2011.
17. Antologia pieselor prezentate în secțiunea „spectacole-lectură”. Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu, 2012. Antologie de Alina Mazilu. *Medeea:proiect* de Grzegorz Jarzyna, *Un loc numit Eden (Marginalia la Tristan)* de Fritz Kater, *Camera Isabellei* de Jan Lauwers, *La comun* de Thomas Vinterberg & Mogens Rukov, *De Sade (A Sad Story)* de Dick McCaw & Silviu Purcărete, *Vis* de Wajdi Mouawad, *Penelopa rămâne îngândurată* de Aureliu Manea. Postfață de Alina Mazilu. Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu și Editura Humanitas, București, 2012.
18. Antologia pieselor prezentate în secțiunea „spectacole-lectură”. Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu, 2013. Antologie de Ioana Mălău. *Primarul. Partea a I-a și Partea a II-a* de Małgorzata Sikorska-Miszczuk, *Dansul „Delhi”* de Ivan Vírîpaev, *Moarte și reîncarnare într-un cowboy* de Rodrigo Garcia, *Orb de mină* de Csaba Székely, *Roșu, roșu, catifea* de Veronica Niculescu, *Piatra* de Marius von Mayenburg, *Caractere* de Hideki Noda, *Camera mea frigorifică* de Joël Pommerat. Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu și Editura Nemira, București, 2013.
19. Antologia pieselor prezentate în secțiunea „spectacole-lectură”. Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu, 2014. Antologie de Ioana Mălău. *Ceruri* de Wajdi Mouawad, *Pulverizare* de Alexandra Badea, *54°5' Nord 10°54' Est* de Alex Adam, *Ierusalim* de Jez Butterworth, *Limbi adorabile* de Neil LaBute, *Numitul Gospodin* de Philip Lohle, *Corpuri străine* de Julia Holewinska. Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu și Editura Nemira, București, 2014.
20. Antologia pieselor prezentate în secțiunea „spectacole-lectură”. Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu, 2015. Antologie de Claudia Dönnicar. *Reunificarea celor două Corei* de Joël Pommerat, *Antisocial* de Bogdan Georgescu, *Om fără om (Oriunde mă duc, numai pe mine dau)* de Valentin Nicolau, *I'm searching for I:N:R:I (eine kriegsfluge)* de Fritz Kater, *Din minunata lume a animalelor: Conversație nocturnă de Daniel Veronese*, *Diamantele sunt cărbuni care s-au pus pe treabă* de Pawel Demirski, *Iubirea la oameni* de Dmitri Bogoslasvski, *Forme (Cordelkia McClain)* de Erik Ehn. Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu și Editura Nemira, București, 2015.

21. Antologia pieselor prezentate în secțiunea „spectacole-lectură”. Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu, 2016. Antologie de Claudia Domnicar. *Lei* de Pau Miró, *8 giga de pronografie* de Declan Greene, *Apă de mină* de Csaba Székely, *Deconectat* de Anupama Chandrasekhar, *Războiul nu a început încă* de Mihail Durnenkov, *Film* de Annie Baker, *#Minor* de Bogdan Georgescu. Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu și Editura Nemira, București, 2016.
22. Antologia pieselor prezentate în secțiunea „spectacole-lectură”. Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu, 2017. Antologie de Claudia Domnicar. *Consiliu de Familie* de Cristina Clemente, *Fete în iubire* de Irina Vaskovskaia, *Mulțimea* de Nick Rongjun Yu, *Orlando sau Nerăbdarea* de Olivier Py, *Otravă* de Lot Vekemans. Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu și Editura Nemira, București, 2017.
23. Antologia pieselor prezentate în secțiunea „spectacole-lectură”. Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu, 2018. Antologie de Claudia Domnicar. *Iubire secretă pe tărâmul Piersicilor în floare* de Stan Lai, *Teroare* de Ferdinand von Schirach, *Sulki și Sulku poartă conversații inteligente* de Jean-Michel Ribes, *White Room* de Alexandra Badea, *Prințesa de cartier* de Andrei Ivanov, *Un loc strategic* de Gracia Morales. Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu și Editura Nemira, București, 2018.