

PROGRAMUL MANAGERIAL
al candidatului la funcția de rector
al Universității de Stat "Alec Russo" din Bălți
GAGIM ION,
profesor universitar, doctor habilitat

DIRECȚIILE PRIORITARE ALE DEZVOLTĂRII ȘI ACTIVITĂȚII
UNIVERSITĂȚII PE PERIOADA ANILOR 2015-2020

CADRUL CONCEPTUAL

Să vă schimbați prin înnoirea minții.
Romani, 12,2

Programul managerial propus nu este doar un plan de acțiuni, ci **un concept strategic** de *regândire* a activității generale a universității, de *relansare* a ei pe o nouă orbită – cea orientată spre **realizarea misiunii, principiilor fundamentale și idealului educațional național** formulate în Articolele 5, 6, 7 ale noului Cod al Educației care prevede "nu numai posedarea unui sistem de cunoștințe și competențe necesare pentru *angajare în câmpul muncii*", dar, ca obiectiv suprem, **formarea personalității umane** în sensul înalt al acestei noțiuni.

Acest deziderat educațional fundamental, chemat *să modifice calitatea vieții noastre* (Art. 5 (b) al Codului), urmează a fi tradus în fapt în condițiile în care societatea este marcată de un șir de factori și procese cu caracter nociv pentru buna ei funcționare și pentru viitorul ei prosper la care năzuiește. Alături de alte tipuri de criză în care ne aflăm – economică, politică, socială, culturală ș.a., – criza mentalității este cea fundamentală, or de la "minte pornesc toate", cum ar zice omul simplu. Indiferența față de bunul comun, pasivitatea, "mai rău să nu fie", "acomodarea" la orice grad al "răului", al sărăciei, deficitul de conștiință civică și politică, de gândire activă, analitică, pe de altă parte – invidia, ura, creșterea gradului de intoleranță, "răcirea" sentimentelor umane, dispariția treptată a tradiționalului sufletism (altfel spus, "omenism") moldovenesc etc. sunt caracteristicile vieții noastre de azi. **O universitate care ocolește abordarea acestor procese și nu ia o atitudine promptă față de ele nu poate fi considerată că își onorează misiunea** socială, culturală și istorică care-i este prescrisă prin statutul său. De aceea, **problema mentalității** tinerilor membri ai societății noastre - viitorul ei de mâine -, pe care suntem chemați să-i formăm, **constituie vectorul programului** de dezvoltare al USARB pe care ni-l propunem. Putem intra cu adevărat în familia națiunilor dezvoltate doar formându-ne o mentalitate adecvată.

Universitatea de Stat "Alec Russo" din Bălți (USARB) a împlinit anul acesta **70 de ani** de la fondare. Este o dată importantă pentru cei care activează și învață, care au activat și au învățat în această prestigioasă instituție de învățământ. USARB nu este de azi și nu trebuie să trăiască cu ziua de azi, ea are o istorie, o tradiție și o imagine cunoscută larg în țară și peste hotare create prin efortul și dăruirea miilor de angajați și de studenți începând cu primii ani de existență când i-a fost încredințată misiunea de a sta la originea învățământului superior național. **Universității noastre trebuie să-i asigurăm și o proiectare în viitor pe măsura istoriei sale.** Prestigiul și dănuirea universității sunt lucruri sfinte pe care managerii și angajații tuturor timpurilor, indiferent de condițiile la moment, sunt obligați să le asigure.

Programul managerial propus se fondează pe **respectul pentru ceea ce s-a făcut**, pentru performanțele obținute pe parcursul anilor de echipele manageriale anterioare urmărind, totodată, **asigurarea echilibrului între tradiție și inovare prin adaptarea activității universității la condițiile unei noi realități marcate de provocările zilei de azi.**

Problema fundamentală care stă astăzi în fața instituției este **implementarea noului Cod al Educației.** Activitatea în acest sens nicidecum nu trebuie să poarte un caracter formal, "de campanie" sau "impus de sus", ci să devină o oportunitate pentru reformarea învățământului

național, implicit cel superior, marcată de responsabilitatea noastră - a celor care poartă înaltul titlul de "universitari". Implementarea Codului presupune un efort și un ansamblu de acțiuni sporit în comparație cu perioada anilor precedenți. Acest lucru pornește de la **ajustarea cadrului normativ** al universității la prevederile documentului național în cauză, de la **reevaluarea și suplimentarea acțiunilor prevăzute de Planul de Dezvoltare al USARB** pentru anii 2013-2018, adoptat de Senat, prin activități noi, reieșind din schimbările care se produc vertiginos în viața țării. **Redimensionarea activității universității** pe acest plan presupune un șir de **modernizări substanțiale** pe toate direcțiile.

O altă preocupare de fond a universității este continuarea realizării Hotărârii Guvernului nr. 983 din 22.12.2012 „Cu privire la modul de funcționare a instituțiilor de învățământ superior de stat în condiții de autonomie financiară”. Lucrul a fost început, dar urmează să dezvoltăm acest segment și să învățăm a trăi cu adevărat în situație de **autonomie reală a universității**, inclusiv financiară, în condițiile economiei de piață și a concurenței.

Un alt document esențial care stă la baza activității instituției este **Carta universitară**, adoptată recent, în care sunt formulate **principiile fundamentale** de existență ale universității **în conformitate cu care urmează să adaptăm faptele noastre** concrete.

Una din problemele importante pentru activitatea în bune condiții a universității este **stabilirea unui raport de bună colaborare și conlucrare eficientă, armonioasă și cu cele mai bune intenții între Senat, Rectorat și Consiliul de Dezvoltare Strategică Instituțională ca nouă structură a sistemului de management al USARB**. Aceste trei structuri urmează să manifeste colegialitate, deschidere reciprocă, maximă responsabilitate mergând într-un pas și contribuind prin fiecare acțiune a lor la "a face ca lucrurile să meargă mai bine" într-o prosperare a universității.

Programul propus reprezintă, totodată, o continuare pe plan conceptual și operațional a experienței autorului în calitatea sa de fost și actual manager pe diferite nivele în cadrul USARB pe parcursul a peste 25 de ani: *șef de catedră* (12 ani), *decan* (9 ani), *prorector* (5 ani), *secretar științific al Senatului* (5 ani), *academician-coordonator* al Filialei Academiei de Științe a Moldovei (5 ani) în obligațiunea căruia intră coordonarea activității de cercetare și inovare în zona de nord a Republicii unde USARB ocupă un loc special. Proiectul nostru se construiește pe direcțiile tradiționale, dar și novatoare ale activității USARB la care autorul și-a adus contribuția în mod direct: didactic-academică, științifică, financiară, educațional-generală, culturală ș.a.¹

Astfel, **la baza conceptualizării programului** și a formulării principiilor, obiectivelor și acțiunilor care urmează a fi traduse în fapt se află imperativul realizării / implementării prevederilor **următoarelor acte reglatoare**: Constituția Republicii Moldova, Codul Educației, Strategia învățământului superior în contextul Procesului de la Bologna, Hotărârea Guvernului nr. 983 din 22.12.2012 „Cu privire la modul de funcționare a instituțiilor de învățământ superior de stat în condiții de autonomie financiară”, Codul cu privire la știință și inovare al RM, Carta Universitară, Planul Strategic de Dezvoltare al USARB pe anii 2013-2018, Direcțiile prioritare ale dezvoltării și activității USARB formulate de candidat pe perioada de mandat.

Autorul programului își propune să fie un rector nu al rectoratului, ci al comunității universitare, al cadrelor didactice, al tuturor angajaților și, în special, al studenților. Centrarea pe cel ce învață, atitudinea respectivă și grija față de student trebuie să fie nu doar o lozincă, ci prioritatea numărul unu a eforturilor noastre.

Cadrul general al existenței și activității universității se compune, aidoma unei familii, din **trei elemente**: 1) **partea material-financiară** ("casa și masa"); 2) **corpul profesoral-didactic** ("părinții"); 3) **studenții** ("copiii"). Bineînțeles, ceea ce se face într-o familie se face în numele copiilor și întru viitorul lor. Acest lucru se realizează, ca regulă, sub

¹ În acest context, în cadrul unor direcții de dezvoltare a universității propuse în acest program vor fi evidențiate unele rezultate ale experienței autorului în calitatea sa de manager în cadrul instituției în scopul conștientizării faptului că nu propunem lucruri declarative, "ipotetice", dar acțiuni care pot fi implementate real și cu eficiență.

două aspecte: a) *educația*, întru formarea personalității umane, a cetățeanului și b) *instruirea*, în scopul obținerii unei meserii. Primul aspect, cu regret, este în mare parte neglijat astăzi în instituțiile de învățământ. Nu doar pregătirea specialistului, ci formarea omului unei societăți moderne, democratice, libere, dar și responsabil pentru viitorul ei – acest deziderat nu trebuie să fie doar o declarație, ci o preocupare de fiecare zi a fiecărui angajat al universității. Tinerii societății noastre de azi sunt în mare parte debusolați sub aspectul vieții lor de viitor. **Pe aceste trei planuri generale se construiește și programul nostru.**

Un alt deziderat al activității în funcția de manager va fi **transparența tuturor deciziilor și acțiunilor. Comunicarea permanentă cu membrii comunității** academice și studentești, dialogul, colaborarea, deschiderea reciprocă sunt caracteristicile de fond ale comportamentului pe care ne angajăm să-l manifestăm.

În perioada de referință ne propunem exercitarea funcțiilor manageriale în vederea planificării, organizării și desfășurării activității USARB conform unui **ansamblu articulat de obiective**. Acestea urmăresc dezvoltarea și avansarea ei la un nou nivel al conceptualizării și realizării menirii ei ca instituție cu statut de patrimoniu național chemată să contribuie la reformarea învățământului superior pe coordonatele sale esențiale conform cerințelor moderne europene și mondiale **sub aspectele: a)** misiunii sale; **b)** didactic-educational; **c)** de cercetare, dezvoltare și inovare; **d)** financiar-material; **e)** de salarizare adecvată muncii depuse, de susținere și remunerarea a performanței; **f)** de dotare tehnică a procesului educațional și de cercetare; **g)** de pregătire a cadrelor de înaltă calificare; **h)** de formare continuă a cadrelor didactic-științifice și științifice; **i)** educațional extracurricular; **k)** autogovernării studentești; **l)** colaborării naționale și internaționale; **m)** colaborării cu instituțiile din sistemului de învățământ preuniversitar și din alte instituții și organizații din municipiu și din raioanele de nord.

În calitate de **supraobiectiv** al programului ne propunem **dezvoltarea în universitate a unei stări de spirit și a unui climat de lucru stimulat**iv – la nivel de corp profesoral-didactic, didactic-auxiliar, studentesc - caracterizate prin stabilitate psihomorală, colegialitate, toleranță, gândire pozitivă, creativitate, inițiativă, susținere profesională reciprocă, etică și deontologie profesională, responsabilitate, conștientizarea clară și traducerea în fapt de către fiecare membru al comunității a drepturilor și obligațiilor sale, satisfacție de la activitățile realizate și rezultatele obținute.

OBIECTIVELE STRATEGICE ALE ACTIVITĂȚII ȘI DEZVOLTĂRII USARB PE PERIOADA DE MANDAT

1. **Consolidarea comunității universitare în jurul înaltelor valori academice**, dezvoltarea unei ambianțe de colaborare și conlucrare între membrii ei – atât pe verticală, cât și pe orizontală - bazat pe comuniune de interese profesionale în scopul perpetuării bunului nume al USARB și a formării unor specialiști de calitate. Instituția, ca și întreaga societate, se află astăzi pe un punct de încercare. Fără coeziune, fără o dezvoltare strategică bine gândită activitatea USARB poate luneca pe o pantă nefavorabilă pentru viitorul ei. Provocările momentului – de ordin social-economic, politic, local ș.a. - sunt serioase. Este important să evaluăm situația corect, or **nu avem dreptul la iluzii și experimente**.
2. Stabilirea, conform Articolului 102 al Codului Educației, a unui raport de colaborare eficientă între cele trei structuri de vârf ale sistemului de management al universității - Senat, Rectorat și Consiliul de Dezvoltare Strategică Instituțională - în vederea **coordonării acțiunilor, elaborării și implementării unui program real și eficient privind modernizarea instituției** pe dimensiunile ei esențiale: material-financiară, logistică, de formare a specialiștilor, de cercetare și inovare, extradidactică etc. Acest aspect în activitatea universității este unul de debut, dar fundamental și determinant, de aceea va trebui să-i acordăm o atenție aparte.

3. **Conceptualizarea și realizarea** obiectivelor, a finalităților, a acțiunilor programului de dezvoltare a universității, a procesului de elaborare a regulamentelor și altor acte reglatorii **în baza unei gândiri și abordări sistemice**. În mare parte, activitatea universității poartă un caracter nearticulat, confuz pe planul coordonării, sincronizării și armonizării diverselor acțiuni prevăzute în regulamentele instituționale. **Depășirea abordării ”parcelare”** (după principiul ”pompierei”) în scopul **integrării activităților realizate** (didactice, de cercetare, metodice, extracurriculare ș.a.), atât la nivel de cadru didactic, de structuri ale universității, cât și al universității în ansamblu.²
4. Practicarea în cadrul managementului instituției a unei **abordări care identifică și coordonează procese, fenomene, tendințe, perspective**, și nu doar activități ”situaționale”, urmărind, prin aceasta, promovarea unei linii strategice cu caracter fundamental privind dezvoltarea instituției.
5. **Eficiențizarea activității Senatului universitar** ca organ colectiv suprem de conducere. Senatul este structura ”legislativă” a universității. Fiecare membru al Senatului poartă înaltul titlu de ”senator”. Acest lucru obligă la manifestarea unui activism sporit, a unei înalte responsabilități, a inițiativei prin formulare de idei, de propuneri, de sugestii pertinente, reale și bine argumentate întru îmbunătățirea activității universității, dar și de obiecții, de critică constructivă. Senatul trebuie să devină într-adevăr un organ *colectiv* de conducere care-și desfășoară activitatea în baza spiritului de echipă. Este necesară stabilirea *interacțiunii în sistem* a activității președintelui Senatului / a rectoratului, a președinților comisiilor Senatului și a membrilor lui. Totodată, este actuală **problema realizării stricte a hotărârilor Senatului**.
6. **O universitate** nu este doar o structură instituțională care realizează în mod „rutinar” un șir de activități prescrise - didactice, metodice, de cercetare științifică etc. - dar totodată este **un centru (un corpus integru) academic, educațional și cultural** pe domeniile respective de activitate care trebuie să fie constituit din personalități cu o gândire largă și fundamentală, cu o cultură vastă, cu o mentalitate modernă, cu un potențial creativ capabile să asigure un învățământ universitar de actualitate. Dezvoltarea unui astfel de colectiv de persoane (cadre didactice, cercetători, personal auxiliar ș.a.) cu un spirit modern constituie unul din obiectivele importante ale universității. Or, pe anumite segmente ale activității de astăzi a instituției **inerția trecutului persistă** și crearea unui astfel de corp profesoral-didactic stă la ordinea zilei.
7. **Depășirea stării de a fi preocupați, în special, de problematica cotidian-tehnică și organizatorică** a procesului universitar (grija pentru respectarea orarului, pentru completarea registrului, pentru respectarea cerințelor privind procesul de evaluare, respectarea disciplinei de muncă, a „obligativității” de a face și „știință”, ”împotmolirea” în diverse activități secundare care ar trebui să se desfășoare de la sine etc.) și **axarea pe acțiuni fundamentale, de perspectivă**, precum formarea unor profesori universitari cu renume în domeniu, elaborarea și publicarea unor lucrări științifice, metodologice de rezonanță, desfășurarea unor activități de amploare: foruri științifice pe probleme originale, conferințe publice pe teme educaționale și culturale, colaborare activă cu centre universitare de peste hotare, mobilitate academică a cadrelor didactice ca profesori invitați în alte instituții etc.), și prin aceasta, **imprimarea unui suflu modern activității universității**. O universitate nu este o simplă școală, dar este o instituție superioară de învățământ cu o „respirație” de altă natură. La acest capitol există multe rezerve. **Universitatea bălțeană trebuie să-și aibă fața sa, inconfundabilă**.
8. **Obținerea de venituri suplimentare** și modernizarea activităților științifice și didactice **prin dezvoltarea parteneriatului cu mediul de afaceri din țară și din alte țări**,

² Începutul unei astfel de abordări a fost pus prin elaborarea de către subsemnat în calitate sa de fost prorector a *Regulamentului cu privire la cuantificarea integrată a activității cadrului didactic universitar*, în baza căruia are loc actualmente salarizarea diferențiată a angajaților universității în conformitate cu performanțele obținute (document publicat în volumul: *Oportunități ale învățământului superior*, Chișinău, UST, 2009, p. 78-93).

desfășurarea de **activități antreprenoriale și de transfer tehnologic** (conform prevederilor Art. 82 (11) al Codului Educației).

9. **Imprimarea unor noi caracteristici și a unei noi calități relației dintre cadrul didactic și student**, mai larg, dintre toți angajații universității și studenți. Cadrul didactic trebuie să fie colegul mai mare al studentului, mentorul lui și nu „șeful” care-l privește cu aere de superioritate. La bază trebuie să se afle principiul „nu înveți pe cineva ceea ce spui, dar ceea ce ești”. Totodată, studentul va fi conștient de faptul că inițiativa și responsabilitatea în a deveni ceea ce-și propune îi aparține. Fiecare din părți urmează să-și cunoască bine obligațiunile și drepturile și să le respecte, să-și realizeze misiunea și traseul pe care îl are de parcurs. Studentul nu trebuie să fie condiționat sub nici o formă de cadrul didactic cu excepția de a-i solicita să-și onoreze obligațiunile prescrise.
10. **Dezvoltarea în universitate a unei atmosfere educaționale de o înaltă calitate** sub toate aspectele. Fiecare membru al comunității universitare trebuie să manifeste un comportament adecvat termenului de *educație* în sensul suprem al acestei noțiuni. Ceea ce se declară de la catedră, de la tablă, ceea ce se studiază și se discută la orele de curs, ceea ce scriem noi, cadrele didactice, în lucrările noastre în raport cu fenomenul educațional se cere a fi demonstrat în acțiuni sub aspect de comportament și de grad de inteligență. **O universitate este totodată un templu spiritual.**
11. **Actualizarea și valorificarea sub aspect spiritual a istoriei spațiului în care este amplasată universitatea: blocurile 1, 2 și 6.** Aceste edificii sunt un simbol al începuturilor, al epocii când s-au pus bazele învățământului modern în zona de nord. Membrii comunității universitare urmează să manifeste, în acest context, sentimente de mândrie, de cinstire a trecutului, dar și de responsabilitate pentru ziua de azi și de mâine. **Ștafeta epocilor și a generațiilor trebuie păstrată și continuată.** Într-un domeniu cum este cel educațional cultivarea a ceea ce se numește **”sentimente înalte”** este de o importanță deosebită.
12. **Prezența vizibilă și cu impact a universității în spațiul public**, în special în municipiu și în raioanele de nord ale Republicii. **Universitatea trebuie să depășească starea întrucâtva ”amorfă”** în care se află pe această dimensiune și **să devină un jucător activ** în viața socială, culturală, educațională a societății. Aceasta va contribui, totodată, la **creșterea vizibilității și a imaginii instituției**, factor care ar duce la **atragera de candidați la admitere** – viitorii noștri studenți.
13. **Problema înscrierii candidaților la admitere în universitate este una de ordin existențial** pentru instituție. Va trebui să elaborăm un **sistem eficient** de comunicare și colaborare cu instituțiile de învățământ, în special din raioanele de nord, în scopul atragerii absolvenților liceelor, colegiilor, altor instituții la USARB.
14. Asigurarea / dezvoltarea unei vizibilități și a unei imagini a USARB în vederea unui **real și eficient feed-back** prin parteneriat cu mass-media municipală și națională, prin revizuirea conceptului și misiunii ziarului universitar ”Sintagmele” etc.
15. **Examinarea problemei revenirii, sub anumite aspecte, la subiectul restructurării universității.** În unele catedre există anumite tensiuni create de restructurarea realizată recent. Unii membri ai comunității au rămas cu sentimentul ”supărării” cauzat de modificările structurale produse – situație care trebuie dezamorsată. Fiecare trebuie să se simtă comod sub aspect profesional în cadrul structurii din care face parte, în cadrul universității, în general. Pe primul loc, însă, trebuie să se afle interesul academic, dezvoltarea specialității respective și nu comoditatea psihologică în sine.
16. **Activitatea universității urmează a fi tratată în contextul întregului sistem educațional național**, și nu doar în limitele obiectivelor învățământului universitar. Este necesară **implicarea activă a USARB în politica educațională a țării**, manifestarea inițiativei în colaborare cu Ministerul Educației, cu instituțiilor de învățământ și cu alte instituții de interes comun. **Prin poziția sa geografică, USARB are o misiune specifică** - de universitate cu implicație regională. În zona de nord trebuie să se simtă prezența

universității sub diferite aspecte: cultural, educațional, intelectual etc. Suntem obligați, prin statutul nostru de intelectuali, să ne asumăm această datorie. Abordarea în cauză va contribui la soluționarea mai multor probleme: diminuarea rupturii dintre ceea ce se învață la universitate și cerințele pieței muncii; colaborarea activă, în avantajul universității, cu partenerii, cu angajatorii; admiterea (atragera viitorilor studenți la USARB) ș.a.

În conformitate cu conceptul general și a dezideratelor formulate expunem, compartimentat,

DIRECȚIILE ȘI OBIECTIVELE DE DEZVOLTARE A USARB PE PERIOADA DE MANDAT OPERATIONALIZATE ÎN ACTIVITĂȚI ȘI ACȚIUNI:

I. COMPARTIMENTUL GENERAL-STRATEGIC

1.1. Realizarea misiunii istorice a USARB. Desfășurarea eficientă a activităților prevăzute de misiunea universității este grija de fiecare zi a tuturor managerilor și angajaților. USARB trebuie să exercite în mod real impactul social, cultural și economic în viața societății prevăzut de actele de care se conduce (Articolele 7 (m), 4 (1) și 75 ale Codului Educației; Articolele, 10 (5) ale Cartei universitare). Este necesară dezvoltarea USARB prin anumite filiale și consorții pentru preluare de experiență, de creștere a vizibilității internaționale (Articolele 84 și 101 (2) ale Codului Educației). La acest subiect avem o anumită deficiență în universitate care trebuie depășită. Ea este stipulată inclusiv în Planul Strategic de dezvoltare al USARB 2013-2018 (a se vedea la capitolul "Puncte slabe" - punctul 2.3.2. – "înțelegerea superficială a misiunii universității").

1.2. Prezența permanentă a USARB în instituții, organizații etc. sub diferite forme. Universitatea trebuie să capete **imaginea unui centru de performanță național**. (Art. 129 al Codului Educației). (În Planul Strategic de dezvoltare a USARB pe anii 2013-2018 la capitolul "Puncte slabe" - punctul 2.3.2 – stă scris: "Lipsa de vizibilitate a comunității academice atât în interiorul Universității, cât și în exterior").

1.3. Îmbunătățirea și creșterea imaginii universității la nivel național și internațional prin activități la nivel de municipiu, de zona de nord, la nivel național și în afara țării: inițiere și participare la diverse emisiuni Radio și TV sub diferite aspecte, discursuri, alte manifestări publice etc.

II. COMPARTIMENTUL MANAGEMENT DE CALITATE

2.1. Asigurarea unei colaborări eficiente, a unei coordonări stricte a activităților diferitor structuri universitare, promovarea unui management organizațional eficient pe toate nivelele prin creșterea randamentului activităților de examinare, dezbateri, luare de decizii în cadrul ședințelor de diferit nivel, în mod special, al ședințelor senatului. Este necesară imprimarea unui stil de lucru în ședințele senatului bazat pe optimizare a timpului consumat, respectarea regulamentului adoptat, axarea strictă pe subiectul pus în discuție, formularea de propuneri concrete, de decizii cu impact direct și real asupra îmbunătățirii calității proceselor desfășurate în universitate.

2.2. Managementul este în primul rând comunicare, mai exact, este stil de comunicare. Printre alte reticente ale activității la nivel instituțional este (după cum citim în Planul Strategic de Dezvoltare a USARB la capitolul "Puncte slabe") "insuficiența de comunicare organizațională" care trebuie depășită. Fiecare angajat al universității trebuie să știe că rectoratul este partenerul acestuia. Problema trebuie privită mai larg - **dezvoltarea unui stil de comunicare în universitate - atât pe verticală, cât și pe orizontală – bazat pe inteligență, pe cultură a comunicării, pe colegialitate și responsabilitate.** Asigurarea unui management *uman*, demonstrat prin stimă și

deschidere reciprocă, este o condiție fundamentală a unei bune activități a universității. **Atunci când o comunitate își alege managerul, ea își alege, totodată, stilul de comunicare pe care și-l dorește și care va fi stabilit, respectiv, la nivel instituțional.**

III. COMPARTIMENTUL RESURSE UMANE

- 3.1. Adevărul** formulat de înțelepciunea populară în proverbele ”omul sfințește locul” sau ”toate se fac cu oamenii și prin oameni” nu-și pierde niciodată actualitatea. **Factorul uman este unul central și determinant în orice activitate.** Stimularea, încurajarea, motivarea sub diferite forme a participanților la viața universitară va fi unul din obiectivele-cheie ale activității rectoratului. Vom contribui ca **fiecare membru al comunității universitare să se regăsească pe deplin în funcția sa și să-și valorifice potențialul profesional, să fie apreciat și susținut conform competenței, talentului și dăruirii pe care le manifestă, să fie remunerat după rezultatele obținute.**³ Am considerat întotdeauna că grija pentru promovarea fiecăruia trebuie să fie o prioritate a oricărui manager.
- 3.2. Lansarea pe orbita națională și internațională a celor mai performante cadre didactice.** Formarea de grupuri de profesori pe specialități și pe interese profesionale, motivarea acestora în a-și extrapola acțiunile și experiența în afara instituției în vederea dezvoltării imaginii și vizibilității acesteia (de exemplu, grupul de scriitori de la Catedra de literatură română și universală care trebuie valorificat / promovat sub aspect cultural-spiritual); recompensa materială și morală a activității lor etc.
- 3.3. Angajarea de cadre didactice universitare tinere,** formarea și susținerea lor sub diferite aspecte - în primul rând prin obținerea doctoratului - este una din perspectivele de dezvoltare ale universității.
- 3.4. Formarea continuă a cadrelor didactice universitare,** acțiune care poate fi realizată prin participare la proiecte (s-a făcut mult în ultimii ani la capitolul mobilitatea academică, lucru care trebuie perpetuat), precum și prin finanțarea de către universitate cu participarea cadrului didactic a activităților de **formare continuă în centre de performanță** (lucru pe care-l prevede Articolul 110 al Codului Educației).
- 3.5. Asigurarea echilibrului (a unui raport rezonabil și justificat) între categoriile de cadre didactice tinere și cele cu experiență.** Este necesară o atenție aparte pentru **cadrele didactice de vârstă pensionară, dar care sunt în plină capacitate de muncă.** Încetarea activității pe criterii de vârstă, dar nu profesionale, nu întotdeauna este justificată. Cadrele didactice cu experiență sunt o valoare intelectuală, morală, profesională a instituției, fiind, ca regulă, un model pentru cei tineri. Susținerea lor, dar și valorificarea potențialului lor creativ este o datorie a universității. **Criteriul de bază trebuie să fie profesionalismul, rezultatele obținute în procesul educațional și de cercetare, dar nu, mecanic, vârsta.**

IV. COMPARTIMENTUL ACTIVITATEA DIDACTICĂ

- 4.1. Grija și atenția față de student** - figura centrală într-o instituție de învățământ și beneficiarul procesului educațional - trebuie să se afle în centrul atenției tuturor celor care sunt chemați să contribuie la formarea lui. **Centrarea pe cel ce învață** – în sensul adevărat al acestei expresii - nu trebuie să fie doar o declarație, ci să devină o practică obișnuită a activității zilnice a universității.

³ Două dintre proiectele de regulamentele elaborate de subsemnat în calitate sa de fost prorector s-au referit, respectiv, la două probleme: *Stimularea morală a cadrului didactic universitar și Concediul de creație al cadrului didactic universitar.* Din păcate, ele n-au fost implementate.

- 4.2. Pe lângă preocuparea pentru asigurarea unei bune desfășurări a procesului de predare-învățare-evaluare sub aspectul exterior-organizatoric, ne propunem **centrarea atenției pe aspectul interior al demersului instructiv-didactic**, și anume - ceea ce se face la orele de curs. Or, în opinia noastră, anume acolo unde cadrul didactic și studentul stau față în față se află esența (rezultatul și calitatea) acestui proces. Asistarea managerilor și asistarea reciprocă a cadrelor didactice la orele de curs cu ulterioare analize, discuții etc. la ședințele metodice, la ședințele catedrei, ale seminarelor metodologice ale facultăților trebuie să devină o practică obișnuită în universitate.
- 4.3. O problemă acută care-și așteaptă soluția este **activitatea independentă a studenților în afara orelor de curs**, mai exact, ghidarea (programarea, monitorizarea și evaluarea) acestei activități. În acest sens, este necesar să programăm perfecționarea materialelor elaborate la acest subiect, dar și dezvoltarea lor. Însă prin elaborarea materialelor respective încă nu rezultă că problema este soluționată. Urmează ca ele să fie implementate la nivel de cadru didactic și de fiecare student și ca această activitate să facă corp comun cu activitatea de predare-învățare-evaluare la orele de curs.
- 4.4. **Determinarea impactului** pe care-l au rezultatele cercetărilor, produselor științifice obținute de cadrele didactice, de doctoranzi asupra calității procesului de formare a viitorilor specialiști.
- 4.5. **Îmbunătățirea continuă a procesului de predare-învățare-evaluare prin strategii, metodologii și tehnologii moderne.**
- 4.6. **Implementarea experienței** cadrelor didactice, dar și a studenților care au beneficiat de **mobilitate academică**. Preluarea, adaptarea practicilor de predare-învățare și cercetare ale instituțiilor din alte țări trebuie să fie un lucru obișnuit, ceea ce nu întotdeauna se întâmplă. Deseori unica informație pe care o află comunitatea universitară este faptul plecării și revenirii din mobilitate a persoanelor respective. Lucrul acesta se întâmplă și în cazul vizitelor de lucru pe care le fac managerii instituției în alte țări. Nu putem spune că la întoarcerea din mobilitate sau din vizită lucrurile în universitate se schimbă vizibil.
- 4.7. **Aplicarea Articolului 88 (3) al Codului Educației** care stipulează: ”Instituțiile de învățământ superior pot accepta cel mult **30 de credite de studii transferabile acumulate în învățământul profesional tehnic postsecundar și postsecundar nonterțiar**, în baza cadrului normativ în vigoare”. Această problemă urmează a fi studiată în vederea implementării acestei prevederi a Codului. Astfel, studenții care beneficiază de această prevedere își pot elibera timpul pentru a studia opțional alte materii care-i interesează pentru a putea concura pe piața muncii, foarte dinamică și schimbătoare.
- 4.8. **Continuarea dotării tehnice a procesului educațional.** Multe lucruri au fost realizate la acest capitol în ultimii ani, inclusiv prin proiectele internaționale dirijate de departamentul Relații internaționale. Însă problemă rămâne a fi acută în condițiile unei finanțări insuficiente de la bugetul de stat a dimensiunii logistice a instituțiilor de învățământ. Este necesar de identificat surse suplimentare în vederea aducerii acestui compartiment la cerințele zilei de azi. Fără un cadru tehnic modern nu e posibilă realizarea adecvată nici a procesului didactic, nici a celui de cercetare.
- 4.9. **Introducerea de noi programe educaționale** la nivel de licență și master în conformitate cu cerințele pieței de muncă.

V. COMPARTIMENTUL ACTIVITATEA DE CERCETARE, DEZVOLTARE SI INOVARE

- 5.1. Acestui sector universitar va trebui să-i acordăm o atenție absolut specială. **Managementul activității științifice în universitate urmează a fi reformat.** Activitatea doctorală în universitate pare-se că se epuizează definitiv. Experiențele pozitive care au avut și poate încă mai au loc nu au fost susținute și dezvoltate conform importanței

acestei activități.⁴ Noul Cod al educației prevede un șir de acțiuni cu caracter radical privind sectorul de cercetare.

- 5.2. Ajustarea organigramei universității, a structurilor ei la prevederile Codului educației** în conformitate cu cerințele față de sectorul științific, elaborarea întregului set de acte privind cercetarea științifică conform Codului va necesita un efort substanțial din partea rectoratului, a întregii comunități academice.
- 5.3. Anul 2016 este anul re-acreditării științifice a universității și acreditării academice** a unui șir de specialități și specializări. Va fi o încărcătură în plus la toate celelalte modificări care ne așteaptă. Problema acreditării este problema-cheie a existenței instituției. Această activitate presupune un efort sporit, o mobilizare a tuturor, o coordonare a acțiunilor, un management punctual, sistemic și responsabil din partea rectoratului. La unele specialități, însă, avem criză de cadre didactice cu titluri / grade științifice și acreditarea va constitui o problemă.
- 5.4. Crearea școlilor doctorale și a întregului spectru de acțiuni și activități raportate la acest domeniu** este o altă prioritate a universității. Fără ciclul trei – doctoratul - universității i se va atribui la acreditare categoria a doua, cu consecințele de rigoare privind finanțarea din partea statului, acordarea numărului de locuri la admitere ș.a., ceea ce ar duce la degradarea substanțială a instituției. Este necesară extinderea numărului de doctoranzi din rândul cadrelor didactice tinere.
- 5.5. Depunerea eforturilor sporite pentru susținerea tezelor de doctorat de către persoanele deja implicate în acest proces** întru completarea numărului de cadre didactice cu grade științifice. Acest domeniu trebuie luat sub un control aparte în special la unele catedre, unde numărul de persoane cu grade științifice se află sub nivelul exigențelor prevăzute de regulamentele de stat.
- 5.6. Implementarea rezultatelor cercetărilor științifice și ale activității metodice ale cadrelor didactice** în sistemul educațional preuniversitar și universitar, în alte sisteme ale vieții sociale, precum și în activitatea extracurriculară (manifestări culturale, artistice și educaționale de diferit gen).
- 5.7. Mărirea numărului de reviste științifice ale universității**, acreditarea lor și introducerea în baze de date internaționale.
- 5.8. Acreditarea revistelor "Tehnică și Fizică" și "Noua Revistă Filologică"**.
- 5.9. Imprimarea unui spirit nou activității de cercetare și de creație a studenților**, care în mare parte are loc într-un mod depășit, cu efecte minore și care deseori se realizează sub aspect formal. Activitatea de cercetare sub diferite forme trebuie să constituie o preocupare zilnică a studenților.
- 5.10. Editarea unei reviste electronice științifico-metodologice a masteranzilor și studenților**, unde vor fi publicate cele mai relevante rezultate ale cercetărilor. În condițiile epocii digitale lucrul acesta nu doar că este posibil de realizat, dar este actual și necesar.
- 5.11. În scopul ridicării prestigiului activității științifice, imprimării unui spirit adecvat acestei preocupări** statutare a unei instituții superioare de învățământ este oportună **instituirea unor cicluri de discursuri publice** pe domeniile științifice practicate în universitate prezentate de specialiștii de frunte pe care-i avem în instituție, dar și de specialiști notorii invitați din alte centre. Această activitate ar contribui inclusiv la informarea reciprocă a cercetătorilor din diferite domenii cu rezultatele actuale ale cercetărilor, fapt ce ar conduce la identificarea unor **probleme de cercetare interdisciplinare** care este un deziderat al zilei.

⁴ Unicul Consiliul Științific Specializat existent în USARB pe parcursul istoriei ei este cel creat și condus de subsemnat. Prima teză de doctorat în istoria universității a fost susținută în incinta instituției de doctoranda subsemnatului. La fel, tezele de doctorat susținute până în prezent în cadrul universității (inclusiv venite din alte instituții) sunt cele conduse de subsemnat. Seminarul Științific de Profil cu activitate permanentă este cel de la specialitatea științifică pe care o dirijează subsemnatul.

5.12. Elaborarea politicii editoriale a USARB care până în prezent nu există. Crearea, în legătură cu aceasta, a **Editurii universitare** în ansamblu cu Tipografia.

VI. COMPARTIMENTUL STUDENT

6.1. Dezvoltarea unei adevărate și depline activități de autoguvernare studențească. Studenții trebuie să ia parte activă și reală la desfășurarea calitativă a procesului educațional, la organizarea vieții studențești. Este importantă formarea la studenți a **spiritului de inițiativă, a gândirii active și libere, a independenței de opinie și acțiune, asociate cu responsabilitate.**

6.2. Traducerea în fapt a prevederilor Codului Educației cu privire la sprijinirea studenților cu performanțe înalte; accelerare promovării lor.

6.3. Demonstrarea unui spirit activ, exprimat prin inițiativă, formulare de probleme, de idei, de propuneri **de către studenții care fac parte din organele de conducere:** Senatul universitar, consiliile facultăților etc. În aceste structuri manageriale, **studentul este colegul cu drepturi egale al cadrului didactic,** al rectorului, al decanului, și nu o persoană "suspasă" acestora.

6.4. Instaurarea unui adevărat parteneriat "cadru didactic – student". Fiecare din părți trebuie să-și cunoască obligațiunile și drepturile și să le respecte, să-și cunoască misiunea și traseul pe care îl are de parcurs și să nu se afle pe „două părți ale baricadei” sub aspect psihomoral, interrelațional etc. Studentul nu trebuie să fie condiționat de cadrul didactic sub nici o formă, cu excepția de a-și onora obligațiunile.

6.5. Motivarea, consilierea și orientarea studentului în realizarea misiunii sale de bază – devenirea unui specialist care să corespundă exigențelor zilei de azi, fiind capabil de a se adapta la condițiile dinamice ale vieții.

6.6. Crearea în universitate a condițiilor pentru exprimarea culturală a studenților, conștientizarea și promovarea valorilor. Noțiunea de educație nu semnifică doar manifestarea unui comportament moral-etic, dar include și dimensiunile civică, intelectuală, cultural largă și fundamentală.

6.7. Instituirea în universitate a unui departament "Viața socială și educațională studențească" din care să facă parte un responsabil, cadru didactic și un locțiitor, student, salarizați conform prevederilor respective, cu misiunea de a organiza, ghida, promova, monitoriza etc. diverse activități raportate la viața studenților în afara orelor de curs.

VII. COMPARTIMENTUL COLABORARE NAȚIONALĂ ȘI INTERNAȚIONALĂ

7.1. În ansamblu cu activitatea tradițională pe acest important sector universitar este necesar de examinat problema participării USARB în consorții, în alte forme de parteneriat cu instituții din țară și din alte țări (conform Art. 84 al Codului Educației) **în scopul asigurării calității, sporirii eficienței, asigurării vizibilității internaționale etc.**

7.2. Încheierea de noi acorduri de colaborare cu instituții și centre științifice din țară și de peste hotare.

7.3. Totodată, activității de colaborare interinstituțională se cere a fi imprimată o reală eficacitate. Nu activități pentru "statistică", dar cu un **impact** palpabil asupra creșterii calității proceselor educaționale, de cercetare etc. din universitate.

VIII. COMPARTIMENTUL FINANCIAR

8.1. Prevederile Articolului 82 (11) al Codului educației permite instituțiilor de învățământ noi forme de **obținere a resurselor financiare suplimentare** în raport cu cele tradiționale (de la bugetul de stat, taxele pentru studii, arendă etc.):

- Transfer tehnologic.
 - Antreprenoriat.
 - Diverse forme de colaborare cu mediul de afaceri.
 - Relații cu absolvenții universității – agenți economici - în vederea creării unei asociații care ar putea colabora cu instituția pe aspectul financiar-material (activitate prevăzută de Art. 110 al Codului educației) ș.a.
- 8.2.** În legătură cu aceasta, este necesară **crearea unui sector (grup de lucru) specializat**, în misiunea căruia ar intra acest compartiment important al vieții universității – **identificarea și obținerea de fonduri financiare suplimentare.**
- 8.3.** Una din posibilitățile reale este inițierea și **dezvoltarea activității de transfer tehnologic.** Rezultatele cercetărilor științifice ale cadrelor didactice trebuie ”scoase în piață”. Acesta este spiritul timpului.⁵
- 8.4.** Este necesară, în acest context, **revitalizarea Incubatorului de Inovare ”Nord” deschis în cadrul universității**, dar care, din păcate, nu și-a demonstrat încă eficacitatea. Or, un anumit procent al bugetului proiectelor rezidenților poate reveni, după regulament, universității.

IX. COMPARTIMENTUL CULTURAL GENERAL

- 9.1. Reluarea activității Atheneului Universitar** (la înființarea și activitatea căruia subsemnatul și-a adus un aport substanțial) în scopul dinamizării și dezvoltării activității de culturalizare a studenților universității, de satisfacere a necesităților culturale ale cadrelor didactice, ale tuturor angajaților instituției.
- 9.2. Înviorarea / dezvoltarea activității educaționale a studenților în orele libere**, crearea în universitate a unui cadru educațional larg materializat prin activități de diferit gen unde studenții își pot realiza nevoia de exprimare civică bazată pe înaltele valori ale culturii naționale și universale. Absolventul unei universități nu trebuie să fie doar un bun specialist în meseria pe care și-a ales-o, dar un cetățean al neamului cu o adevărată cultură generală.

X. COMPARTIMENTUL BIBLIOTECA ȘTIINȚIFICĂ

- 10.1. Reconceptualizarea misiunii și funcțiilor Bibliotecii Științifice a universității.** Abordarea actuală pare a fi, sub unele aspecte, depășită. Spiritul ”digital” al epocii – informatizarea generală, posibilitățile Internetului, multimedia, bazele de date etc. - presupune un nou concept al rolului și serviciilor pe care le poate oferi o bibliotecă modernă. Or USARB are o astfel de bibliotecă. Mai mult ca atât, Biblioteca Științifică a universității este una cu condiții unice în raport cu bibliotecile altor instituții universitare din țară. Biblioteca are și un corp de angajați cu o experiență profesională unică.
- 10.2. Cu toate posibilitățile și privilegiile pe care le aduce astăzi Internetul** - la domiciliu, în spațiul public, în cămin etc. – **biblioteca nu-și pierde actualitatea în formarea specialistului.** În cadrul unei instituții de învățământ această structură a avut și continuă să aibă un rol determinant, fundamental. După cum studentul trece zilnic pe la cantină, așa el trebuie să simtă nevoia intelectuală de a vizita zilnic biblioteca. Este necesar de **elaborat un sistem de acțiuni** în acest sens. În special, este necesar de **identificat un ansamblu de metode funcționale** de realizare de către studenți a activității de studiu în afara orelor de curs, acumulând numărul respectiv de credite, – activitate-cheie prevăzută de planurile de învățământ. În afara colaborării active cu biblioteca această activitate statutară nu poate fi realizată.

⁵ Activitatea subsemnatului în calitate de academician-coordonator al Filialei Bălți a AȘM, experiența Filialei la acest subiect trebuie implementată la nivel de universitate.

- 10.3. Examinarea posibilității creării consorțiilor bibliotecare** în scopul achizițiilor partajate și utilizării în comun a surselor documentare: a bazelor de date, a revistelor electronice etc. (activitate prevăzută de Art. 128 al Codului Educației).
- 10.4. Examinarea posibilității de instituire în cadrul Bibliotecii Științifice a funcției de ”cercetător științific”.** Acest lucru ar permite nu doar realizarea de către colaboratorii Bibliotecii a unor activități de consultanță, de ajutor în activitatea științifică în universitate, dar și de participare în calitate de colaboratori în grupurile de lucru în proiectele de cercetare, aducându-și aportul specific.

XI. COMPARTIMENTUL GOSPODĂRIA UNIVERSITARĂ

- 11.1.** Imaginea oricărei gospodării începe de la curte. Este necesar de realizat planul actual de dezvoltare a universității care prevede lucrările de **pavare a curții universității**. Prin gestionarea respectivă a fondului financiar universitar poate fi alocată suma respectivă (cca un milion de lei) în acest scop.
- 11.2.** Odată cu aceasta, este necesară **remodelarea imaginii estetice a campusului universitar** - spațiu care rămâne a avea un aspect ”de epocă”.
- 11.3.** În acest context, se cere la fel a fi realizată prevederea planului de dezvoltare a universității cu referire la **recondiționarea Casei de oaspeți**.
- 11.4.** Totodată, la ordinea zilei se află **continuarea reparațiilor unor blocuri de studii și cămine** - schimbarea geamurilor, a ușilor, a rețelelor electrice etc. (de exemplu, în blocurile III și VI), **reparația unor cămine** (de exemplu, a căminului ”Romanticii”) ș.a.

SISTEMUL DE IMPLEMENTARE, MONITORIZARE ȘI EVALUARE A PROGRAMULUI MANAGERIAL PROPUS

1. IMPLEMENTARE

A) Coordonarea implementării planului *pe verticală*:

- Reconceptualizarea și completarea Programului de dezvoltare strategică a USARB aprobat de Senat în anul 2013.
- Completarea planului de activitate a Senatului pentru anul curent de studii cu subiecte prevăzute de planul managerial.
- Elaborarea planurilor de activitate ale Senatului pentru perioada de mandat în conformitate strictă cu prevederile conceptuale și acțiunile operaționale ale Planului managerial propus.
- Elaborarea planurilor de activitate ale departamentelor și serviciilor universității în conformitate cu Planul managerial universitar și, respectiv, cu Planul Senatului.
- Elaborarea planurilor de activitate ale consiliilor facultăților prin raportare la prevederile strategice și la acțiunile operaționale ale Planului managerial universitar, Planului de activitate al Senatului, adaptare la specificul și condițiile facultăților.
- Elaborarea planurilor de activitate ale catedrelor prin raportare la prevederile Planului managerial universitar, Planurilor de activitate al Senatului și al Consiliului facultății.
- Elaborarea planurilor de activitate ale departamentelor universității (Activitate didactică, Activitate științifică, Management al calității etc.), ale serviciilor universității (Gestionare, economie și finanțe, Administrativ-gospodăresc, Formare continuă etc.) prin raportare la prevederile Planului managerial universitar.
- Promovarea ședințelor săptămânale ale Biroului Senatului în vederea planificării / coordonării activităților universității în conformitate cu prevederile Planului managerial, cu problemele și situațiile la nivel de instituție, municipiu, republică apărute la moment.
- Ședințe săptămânale ale Consiliului de administrare în vederea coordonării acțiunilor operaționale, luării de decizii etc. în scopul realizării activităților planificate.

- Ședințe lunare de lucru (informare, coordonare a activităților, luare de decizii la moment etc.) cu managerii universității (decani, prodecani, șefi de catedră, șefi ai departamentelor și serviciilor universitare).

B) Coordonarea implementării Planului pe orizontală:

- Perfectarea Planului managerial propus prin raportare la opiniile, sugestiile, recomandările Consiliului de Dezvoltare Strategică Instituțională.
- Ajustarea Planului managerial propus la prevederile Planului de dezvoltare strategică instituțională coordonat (conform Art. 104 (1a) al Codului Educației) de Consiliul de Dezvoltare Strategică Instituțională.
- Adaptarea Planului managerial la propunerile, sugestiile partenerilor / instituțiilor cu care universitatea se află / se va afla în colaborare (mediul de afaceri, angajatorii, instituțiile unde are loc promovarea practicilor de specialitate de către studenți etc.).

2. MONITORIZARE

- Asistarea rectorului / prorectorilor / șefilor departamentelor la ședințele consiliilor facultăților, ale ședințelor catedrelor în vederea consultării pe problemele apărute, coordonării activităților prevăzute, asigurării ajutorului necesar în scopul realizării activităților programate.
- Controlul de către comisiile de specialitate ale Senatului, ale consiliilor facultăților a asigurării *feed-back*-ului sub aspectul realizării activităților planificate la nivel de universitate, de facultate, de catedre și prezentarea informației respective în ședințele structurilor respective.
- Întâlniri semestriale ale rectorului cu structurilor academice universitare (facultăți, catedre) în scopul informării privind dinamica realizării planului de activitate al universității, determinării problemelor curente și identificării soluțiilor.
- Comunicare permanentă a membrilor rectoratului cu membrii comunității universitare în incinta facultăților (decanate, sediile catedrelor, laboratoarelor didactice și științifice etc.).
- Prezentarea de către rector a informației privind dinamica realizării planului de dezvoltare al universității la ședințele Consiliului de Dezvoltare Strategică Instituțională

3. EVALUARE

- Prezentare anuală în ședința publică a Senatului a unui raport de către președintele Senatului (rector) privind dinamica implementării activităților prevăzute de planul de dezvoltare al universității.
- Prezentarea semestrială în ședința Senatului a unor rapoarte de către președinții comisiilor de specialitate ale Senatului privind îndeplinirea hotărârilor Senatului pe problemele respective în scopul ajustării, după necesitate, a acțiunilor la situațiile de moment.
- Prezentarea unui raport sintetizator anual în ședința Senatului de către secretarul științific privind realizarea hotărârilor Senatului, identificarea problemelor, a impedimentelor, a noilor situații apărute în scopul adaptării planului de acțiuni la cerințele zilei.
- Efectuarea unui audit intern anual (conform unui ansamblu de indicatori) în scopul determinării **impactului** activităților și acțiunilor realizate asupra calității procesului educațional, activității de cercetare, vieții generale a instituției și, ca rezultat final – **asupra realizării misiunii USARB.**