

Program managerial

pentru ocuparea funcției de rector al Universității de Stat „Alec Russo” din Bălți

Autor: Gheorghe Popa,
prof. univ., dr. hab.

Mult stimați colegi,

Iată că au trecut cinci ani și ceva de când am fost investit în funcția de rector. Sînt conștient de faptul că pentru unii această perioadă a fost una de tatonare, adică de examinare, verificare și evaluare a capacităților manageriale a noilor membri ai Administrației Universității, pentru alții – un confort psihologic, moral, intelectual și managerial, iar pentru a treia categorie – o perioadă de nemulțumire, întrucît recalcitranta și orgoliul lor s-au dovedit a fi incompatibile cu schimbările ce urmau a fi efectuate în regim de urgență (dictate, firește, de imperativele timpului). Paradoxul constă însă în faptul că ultima categorie de persoane care, sub aspect numeric, pot fi „numărate pe degete”, și-a concentrat atenția doar asupra laturii negative (din punctul lor de vedere) a lucrurilor și a activităților: ei permanent au fost preocupați de gîndul cum să creeze și să impună în Universitate o atmosferă tensionată, un climat dezagreabil. Firește, celelalte două categorii de angajați, deși erau conștienți de scopul pe care îl urmăresc cei din categoria a treia, nu au dorit, pur și simplu, „să-și pună mintea cu ei”.

Pornind de la aceste realități și de la odiseea alegerii rectorului (tergiversare care nu a depins de actuala echipă managerială), am decis să pretindem și la cel de al doilea mandat, întrucît (rog mult ca reușitele Universității să fie trecute la activul tuturor managerilor – prorectori, decani, prodecani, șefi de catedră, șefi de alte subdiviziuni, iar deficiențele în activitatea Universității mi le asum totalmente și fără rezerve):

a) Am renunțat din start la lozinca „Să lăsăm lucrurile așa cum sînt, căci poate fi și mai rău”, asumîndu-ne, în felul acesta, riscul unor schimbări de substanță și, firește, al unor eventuale nemulțumiri sau chiar al unor proteste (putem invoca preconizata grevă a studenților de la fosta Facultate de Drept în legătura cu restructurarea pe care am efectuat-o);

b) Respectăm și ținem la ceea ce am realizat (de exemplu, comasarea facultăților și catedrelor; crearea de serii; optimizarea programelor de studii; majorarea salariilor cu 20% în anul precedent și cu 15% în acest an de studii; alocarea de mijloace bănești în modernizarea sălii de festivități din corpul 6, a sălii polivalente, a sălii sportive, a căminului „Integrala”, a sălii „Orange-cafe”, asimilarea de fonduri europene de finanțare de cca 4 mln. de lei doar în ultimii 3 ani, facilitarea mobilității internaționale cu acoperire de cca 2 mln. de lei etc.);

c) Nu regretăm, ba dimpotrivă, ne mîndrim că pe parcursul mandatului meu au fost acordate premii și ajutoare materiale nepreferențial (de la portar la rector) în 2012 \approx 5 mln. și jumătate, în 2013 \approx 6 mln., în 2014 \approx 5mln. și jumătate, în 2015 \approx 3 mln.;

d) Pe parcursul acestor ani am încercat să asigurăm o continuitate între generații, creînd posibilități și celor mai tineri de a se manifesta (apropo, nimeni, cu excepția unui singur angajat, nu a fost concediat în această perioadă pe motiv de vîrstă);

e) Există riscul ca la cîrma Universității să vină și unele persoane care rîvnesc la această funcție, avînd în regulă doar propriile ambiții, ni doar și acoperirile respective ale acestor ambiții;

f) Intenționez la modul serios să demonstrez, în timpul cel mai apropiat, tergiversarea intenționată a investigațiilor ce țin de inițierea urmăririi mele penale (angajîndu-mă să vă informez punctual și neîntîrziat despre aceste acțiuni), perfidia unor colegi de ai noștri, precum și a unor colaboratori ai organelor de drept. Am invocat această situație, pentru că unii din colegi preferă să speculeze abundent pe acest detaliu în această campanie electorală;

g) În fine, echipa actuală managerială, parafrazîndu-l pe Montesquieu, chiar dacă nu a făcut bine toate lucrurile (dar, cu certitudine, avem și unele restanțe la acest capitol), în orice caz n-a făcut nici prostii.

În acest context, viitoarea echipă managerială, avînd drept punct de reper modul în care o universitate poate beneficia, cu adevărat, de o autonomie instituțională universitară, își propune să realizeze, împreună cu Consiliul de dezvoltare strategică instituțională, următorul **obiectiv general**: impunerea în continuare a Universității ca formator competitiv de specialiști și ca producător eficient de cultură și știință, cu un climat psihologic favorabil devenirii, afirmării și valorificării profesionale, științifice și general-umane a cadrelor didactice, studenților, masteranzilor și doctoranzilor săi.

În scopul îndeplinirii acestui obiectiv general, precum și a obiectivelor strategice, noua echipă managerială preconizează să realizeze o serie de acțiuni privind diverse domenii ale funcționării competitive a unei universități moderne.

Acestea fiind spuse, voi încerca să schițez unele din obiectivele noastre, ce vizează activitățile reale, dar nu promițătoare din următoarele domenii:

1. Domeniul ACTIVITATEA DIDACTICĂ

Activitatea didactică constituie una din componentele esențiale ale misiunii Universității, astfel că menținerea și dezvoltarea acesteia în condițiile actuale de creștere a competiției pe piața muncii, pentru specializările sale, depind hotărîtor de capacitatea procesului de învățămînt de a opera la standarde de excelență internațională. În aceste condiții, echipa managerială își propune realizarea următoarelor obiective:

- Să pună accentul pe calitatea sistemului educațional din cadrul Universității;

- Să lărgască și să diversifice oferta educațională, propunând spre autorizare, în acest sens, noi programe de studii de licență și noi specializări postuniversitare de masterat, în acord cu cerințele pieței locurilor de muncă;

- Să consolideze sistemul creditelor transferabile (firește, cu toată deschiderea spre posibile corecții și ameliorări);

- Să substanțializeze oferta disciplinelor opționale;

- Să aplice evaluarea calității disciplinelor de studiu și prestața cadrelor didactice de către studenți și masteranzi (cu trecere pe tehnologie „on-line”);

- Să inițieze programe de promovare a metodelor moderne de predare-învățare în învățământul modern. Aceste programe vor urmări, în special, realizarea unei deplasări de pondere în metodologia de predare spre metodele interactive, pentru a evita formula tradiționalistă a „predării pasive”;

- Să promoveze modulul psihopedagogic pentru cadrele didactice tinere de la toate facultățile Universității;

- Să posteze pe *site*-ul facultății, obligatoriu, de către fiecare cadru didactic, a curriculei la disciplinele predate, a indicațiilor metodice, a cursurilor în forma succintă, a seminariilor/proiectelor, a programului de consultații etc.;

- Să practice promovarea orelor de profesori invitați din universitățile partenere, realizând, astfel, mobilitatea academică și schimbul de experiență, cu finanțare din sursele Universității sau din cele ale finanțatorilor străini;

- Să organizeze, în colaborare cu organizațiile studențești, concursuri profesionale și sesiuni anuale studențești de comunicări științifice și să sprijine participarea studenților Universității la concursuri și sesiuni similare organizate de alte universități;

- Să creeze o bază de date și un dialog direct cu foștii absolvenți ai Universității;

- Să inițieze forma de instruire la distanță, mai ales pentru studiile de masterat, în cazul în care masteranzii angajați în câmpul muncii nu au posibilitatea să facă act de prezență săptămânal la cursuri;

- Să creeze o atmosferă care să fie dominată în exclusivitate de cultul cărții și al valorii, și nu de protecționism.

Și în final, referitor la acest capitol, o remarcă cu titlul de concluzie: ce nu ar face Universitatea noastră în această direcție, nu trebuie însă să facă niciun compromis în ceea ce privește calitatea. Deci sîntem puși în situația de a combina caracterul accesibil, deschis al intrării candidaților cu caracterul selectiv, exigent al ieșirii.

2. Domeniul ACTIVITATEA DE CERCETARE

În perspectivă, diferența dintre universități și dintre cadrele didactice se va face prin

capacitatea de cercetare științifică pe plan intern și, mai ales, internațional. Cercetarea științifică poate aduce venituri importante oamenilor și instituției. Prin cercetare științifică crește calitatea procesului de învățămînt, se motivează adecvat munca și se împlinesc aspirațiile spre recunoaștere. În acest sens, viitoarea conducere a Universității își propune următoarele:

- Să sensibilizeze cadrele didactice în a-și orienta investigațiile, preponderent, spre teme fundamentale sau aplicative cu reale șanse de a-și găsi finanțatori;
- Să extindă angrenarea Universității în circuitul internațional de manifestări științifice (deopotrivă, ca organizator și ca participant);
- Să încurajeze cotutela în coordonarea lucrărilor de doctorat în parteneriate cu alte universități;
- Să inaugureze laboratoare de cercetare cu acoperire financiară parțială din fondurile Universității;
- Să susțină financiar, din veniturile extrabugetare ale Universității, participarea cadrelor didactice și a doctoranzilor la conferințe;
- Să creeze un fond special, la nivelul fiecărei facultăți, pentru susținerea financiară a tuturor cadrelor didactice la manifestări științifice;
- Să promoveze parteneriate la nivel național și internațional cu universități și centre de cercetare științifică;
- Să încurajeze participarea corpului didactic la realizarea unor contracte de cercetare științifică sau tehnologică finanțate din surse guvernamentale sau private, interne sau internaționale;
- Să stimuleze personalul didactic în scopul elaborării proiectelor cu finanțare externă; să ofere informații și să acorde asistență de specialitate în scopul întocmirii și derulării unor atare proiecte;
- Să organizeze și să stimuleze participarea la câștigarea prin competiție a granturilor, proiectelor;
- Să sporească exigențele privind recomandările pentru publicare a lucrărilor de orice tip.

Și, în final, referitor la acest capitol, o remarcă cu titlul de concluzie: o universitate a sec. al XXI-lea – ca să cităm unul din cele cinci repere pentru Universitate pe care le conține un document adoptat de Marea Britanie în 2003 – trebuie să fie capabilă să investească în cercetare.

3. Domeniul PERSONALUL DIDACTIC

Imaginea și prestigiul oricărei universități sînt determinate de imaginea și prestigiul tuturor actorilor săi: personal didactic, personal auxiliar și administrativ, studenți, masteranzi și doctoranzi. O puternică motivație, angajare și atitudine profesională din partea corpului profesoral, ca unul din actorii principali ai procesului de predare-învățare, vor contribui la

consolidarea prestigiului și imaginii instituției și, implicit, la realizarea misiunii ei. În această ordine de idei, echipa managerială își propune atingerea următoarelor obiective:

- Să recruteze și să promoveze cadre didactice de înaltă cultură și de cert profesionalism;
- Să manifeste o preocupare sporită pentru motivarea obținerii de către cadrele didactice a titlurilor științifico-didactice superioare (evident, pe baza criteriului valorii profesionale și umane dovedite);
- Să fie revăzuți indicii de performanță din portofoliu, punând accentul, în special, pe segmentele vulnerabile în activitatea Universității;
- Să depisteze modalități eficiente de menținere și de sporire a personalului Universității;
- Să susțină material (prime, bilete de odihnă și tratament balneo-sanatorial etc.) pe cele mai performante cadre didactice;
- Să practice instruirea profesională a bibliotecarilor;
- Să susțină tendința majorării salariilor din fonduri obținute prin:
 - a) valorificarea adecvată a patrimoniului imobiliar al Universității;
 - b) reducerea cheltuielilor cu procesul de învățământ printr-o mai rațională definire și gestiune a *curriculum*-urilor;
 - c) reducerea cheltuielilor cu utilitățile prin autonomizare, reabilitarea clădirilor și folosirea tehnologiilor moderne;
 - d) reducerea cheltuielilor de personal nejustificate;
 - e) facilitarea obținerii de câștiguri din fondurile atrase prin activități extranormă (cercetare etc.), pentru cei care obțin astfel de fonduri.

4. Domeniul CORPUL STUDENȚESC

Formarea studenților ca cetățeni activi civic, dinamici, inovativi, capabili să rezolve chestiuni practice, să lucreze în echipă – acestea vor fi dezideratele noii echipe manageriale în domeniul corpului studențesc.

Pentru realizarea acestor obiective, noua echipă managerială își propune:

- Să îmbunătățească calitatea procesului de predare-învățare și de evaluare academică la nivel licență/master/doctorat, să concentreze activitatea educațională pe student/masterand/doctorand;
- Să ajusteze programele educaționale la cerințele actuale ale pieței forței de muncă, să adapteze programele de studii la modificările socio-economice, rezultate prin evoluția demografică a populației școlare în ultimii ani, la dinamica economică zonală, la modificările cererii/ofertei pe piața forței de muncă etc.;
- Să asigure accesul nelimitat la resursele de învățare și cercetare;
- Să întărească rolul educației fizice și al sportului în Universitate, ca activitate

complementară de formare și dezvoltare personală și de grup;

- Să sprijine studenții pentru a-și crea instituții culturale specifice în cadrul campusului universitar, menite a da o notă specifică vieții studentești și a contribui la creșterea gradului de participare a studenților la procesul de evoluție democratică;

- Să purceadă la renovarea căminului „Romantica”;

- Să sprijine propunerile și inițiativele studenților, asigurând, astfel, cooperarea dintre structurile de conducere ale Universității și cele ale organizațiilor studentești, în scopul implicării acestora în luarea deciziilor referitoare la problemele proprii;

- Să încurajeze crearea grupelor de studenți pentru sprijinirea mobilității academice și pentru facilitarea integrării studenților în programele de masterat;

- Să instituie un sistem de susținere a studenților cu resurse materiale reduse, prin atragerea unor burse din partea societăților economice (în baza unor contracte bilaterale încheiate între aceștia).

Și, în final, referitor la acest capitol, o remarcă cu titlul de concluzie: noua echipă ia în serios Universitatea și pentru această echipă este limpede că studenții nu sînt obiect al educației, clienți sau asociați civic ai profesorilor, ci mult mai mult decît toate acestea – parteneri în întreprinderea comună a formării pentru performanță și a sporirii cunoașterii și a valorilor.

5. Domeniul PERSONALUL ADMINISTRATIV

Sistemul de management al Universității trebuie să asigure consistența și eficiența proceselor decizionale, în concordanță cu transformările pe care viitorul le transmite spre prezentul nostru comun. În scopul asigurării pragmatismului și al succesului managerial, se impune cu necesitate îndeplinirea următoarelor condiții:

- Să identifice căi de colaborare eficientă dintre Administrația Universității și Consiliul de dezvoltare strategică instituțională;

- Să asigure un cadru legislativ riguros și coerent, astfel încît toți actorii procesului de învățămînt să-și cunoască drepturile și obligațiile;

- Să depună eforturi susținute în vederea reabilitării tradițiilor Universității în domeniul învățămîntului și al valorificării aspectelor pozitive din activitatea managerială a precedentelor rectorate;

- Să contribuie la creșterea rolului Senatului în actul decizional, precum și a responsabilității acestuia;

- Să încurajeze transparența actului decizional și transferul informației în mîinile majorității ca factor de întărire a puterii organizaționale și ca resursă strategică inepuizabilă;

- Să promoveze echitatea și etica profesională la nivelul întregii Universități;

- Să stabilească un management strategic și un proces de planificare eficient;

- Să promoveze în posturi de conducere persoanele care s-au remarcat prin competență, modestie, onestitate, calități manageriale și care nu vor folosi postul drept instrument de manifestare a puterii sau de profit;

- Să evalueze punctual activitatea managerială la nivel de catedră, facultate și de rectorat în funcție de promovarea conceptului de administrare colegială și de gradul de transparență al activității organelor respective de conducere, în vederea excluderii voluntarismului în administrare;

- Să creeze posibilități de extindere a autonomiei catedrelor și a facultăților, asigurând, în felul acesta, o democrație participativă;

- Să stimuleze funcționalitatea comisiilor din cadrul Senatului universitar în vederea racordării activității Universității la cerințele unui învățământ superior competitiv;

- Să implice toate structurile administrative ale Universității în stabilirea strategiei și politicii municipale, regionale și naționale referitoare la domeniile ei de competență;

- Să manifeste perseverență și putere de convingere în vederea realizării obiectivelor și deciziilor adoptate (la nivel de universitate, minister, guvern).

6. Domeniul BAZA MATERIALĂ

Procesul de învățământ și cel de cercetare științifică, realizate la standarde de excelență, necesită facilități și condiții materiale adecvate. Drept urmare, una din componentele importante de susținere și de succes ale managementului universitar o reprezintă baza tehnico-materială. Conștientă de această realitate, viitoarea conducere a Universității consideră drept un obiectiv prioritar al strategiei de dezvoltare a Universității consolidarea bazei tehnico-materiale cu destinație instructivă. În acest sens, echipa trebuie să întreprindă următoarele măsuri:

- Să recondiționeze patrimoniul imobiliar (în primul rând, spațiile de învățământ și căminele) printr-o politică ofensivă de atragere de fonduri din finanțare complementară;

- Să introducă tehnologia modernă pentru minimizarea risipei de energie electrică, apă și căldură;

- Să examineze raționalitatea finalizării, în următorii ani, a consolidării / amenajării / modernizării obiectivelor demarate anterior;

- Să regândească funcționarea cantinei studențești în vederea amenajării unei săli-restaurant pentru cadrele didactice;

- Să decidă soarta căminelor de pe str. Decebal;

- Să inventarieze numărul sălilor de studii în raport cu numărul actual și cel preconizat al studenților în vederea posibilității de a schimba destinația lor inițială;

- Să majoreze considerabil numărul publicațiilor achiziționate de Biblioteca științifică;

- Să se practice instruirea profesională a bibliotecarilor;

- Să fondeze o editură ce ar promova valorile și ar aduce venit;
- Să folosească oportunitățile de inaugurare a unui hotel (proprietate a Universității).

7. Domeniul RESURSE FINANCIARE

Se știe că, la ora actuală, economia mondială trece printr-o criză economico-financiară de proporții. Ea nu ocolește nici sistemele educaționale. De fapt, școala superioară din Republica Moldova e afectată de două crize: cea economică, generală lumii în care trăim, și criza demografică, specifică mai multor state. Viitoarea echipă managerială găsește rezonabil, în acest sens, să orienteze activitatea spre următoarele obiective:

- Să aplice strict toate reglementările în vigoare referitoare la finanțe;
- Să aplice, în gestiunea finanțelor, principiul descentralizării pînă la nivel de facultate;
- Să obțină cît mai multe fonduri din finanțarea complementară printr-o preocupare sporită pentru elaborarea de proiecte bine concepute, cu șanse de cîștig în competiția specifică acestor finanțări;
- Să trateze diferențiat cele trei tipuri de fonduri:
 - a) fondurile din finanțarea de bază se repartizează conform algoritmului aprobat de Senatul universitar;
 - b) fondurile din finanțarea complementară (proiecte internaționale, instituționale etc.) se folosesc cu strictețe pentru obiectivele cărora le sînt destinate, prin alocare;
 - c) fondurile extrabugetare centrale ale Universității (inclusiv cele provenite din închirierea spațiilor aflate în jurisdicția Universității) se alocă pe obiective, prin aprobarea Senatului;
- Să pună la dispoziția doritorilor, contra plată, servicii conform nomenclatorului serviciilor aprobate de Guvern;
- Să instituie forme de școlarizare pre/postuniversitară atît pentru membrii comunității bălțene, cît și pentru cei din raioanele de nord ale republicii: cursuri de contabil, de secretariat și birotică, de instruire în domeniul limbilor străine etc.;
- Să efectueze sistematic revizii contabile în vederea excluderii arbitrarității și voluntarismului (favorizate și de aproximativa îmbinare „pînă la...”) în gestionarea mijloacelor financiare.

8. Domeniul ACTUL MANAGERIAL

Conștienți de amploarea și complexitatea problemelor, de numărul mare de dificultăți ce urmează a fi înfruntate, precum și de marea responsabilitate pe care ne-o asumăm, actul nostru managerial nu poate fi altul decît unul marcat puternic de ideea de participativitate. Aceasta se va materializa prin:

- a) colaborare eficientă cu Consiliul de dezvoltare strategică instituțională;

- b) colaborare eficientă cu Consiliul de dezvoltare strategică instituțională;
- c) descentralizare și autonomie accentuate;
- d) delegare de competențe și răspunderi (evident, fără să ne declinăm răspunderea);
- e) consultări înainte de a lua decizii de importanță majoră (cu colegii din echipa managerială, cu comisiile senatoriale și cu Senatul, cu administrațiile facultăților/catedrelor, cu reprezentanții studenților, cu sindicatul angajaților ș.a.).

Stimați alegători,

În acțiunile și deciziile luate, viitoarea echipă – dacă i se va acorda acest mandat – se va conduce, pe cât posibil, de postulatul că autoritatea și valoarea unui conducător e în funcție directă de numărul persoanelor care *se simt bine* sau *se simt mai bine* prin el. Într-un cuvânt, echipa va pleda și va acționa din toate puterile și cu toată priceperea, ca și pînă acum, pentru *construcție*, dar nu pentru *demolare*, pentru factorul uman, dar nu pentru acțiuni de efect.

Evaluarea în ansamblu a programului nostru managerial, precum și a șanselor lui de realizare nu prezintă mari dificultăți, întrucît o puteți raporta la ceea ce a realizat actuala echipă managerială pe perioada mandatului care a expirat. Deci ceea ce ne-am propus acum are la bază o anumită experiență acumulată, o previziune a avantajelor sau a dezavantajelor anumitor acțiuni și obiective. În plus, realismul programului nostru managerial, eficiența și corectitudinea legislativă a celor preconizate sînt indirect asigurate, într-un anume fel, de multiplele controale și verificări efectuate pe parcursul mandatului și, în special, pe parcursul perioadei de la 1 iulie pînă în prezent.

Cu alte cuvinte, fiecare dintre Domniile Voastre este, la moment, în posesia unei veritabile „radiografii” ale pretențiilor la postul de rector, ce v-ar permite, motivat, să acceptați sau să respingeți una sau altă candidatură. Din aceste considerente, cred că în ziua scrutinului nu vă veți conduce de emoții și veți lua o decizie corectă.

Vă urez succese!