

**CONSOLIDAREA GUVERNANȚEI, PLANIFICĂRII STRATEGICE ȘI  
MANAGEMENTULUI ÎN UNIVERSITĂȚILE DIN MOLDOVA:  
EXPERIENȚA PROIECTULUI MHELM  
STRENGTHENING GOVERNANCE, STRATEGIC PLANNING AND MANAGEMENT  
IN UNIVERSITIES IN MOLDOVA: THE EXPERIENCE OF THE MHELM PROJECT**

*Valentina PRIȚCAN, conferențiar universitar, doctor,  
Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți, Republica Moldova*

**Rezumat:** Cercetarea se concentrează pe eforturile universităților în consolidarea guvernării lor, a planificării strategice și a managementului la nivelul sistemului de învățământ superior din Republica Moldova, pentru a sprijini reformele din sector prin determinarea domeniilor în care cele mai bune practici ale universităților partenere din UE pot să fie aplicate în proiectarea și livrarea de programe de dezvoltare în scopul consolidării capacităților de leadership și management ale universităților din Moldova. Au fost elucidate nevoile, provocările, dar și găsirea soluțiilor adecvate cu suportul proiectului „Leadership și Management în Învățământul superior din Republica Moldova” (MHELM), număr de referință: 609656-EPP-1-2019-1-MD-EPPKA2-CBHE-SP, co-finanțat de programul Erasmus+ al Uniunii Europene, în domeniul consolidării guvernării, planificării strategice și gestionării ÎÎS din Republica Moldova. Liderii individuali și managerii universităților din Moldova sunt ținta directă a Programului de Dezvoltare în Leadership and Management și dețin un rol cheie în dezvoltarea acesteia.

**Cuvinte-cheie:** proiect internațional, leadership, management, guvernare, program de dezvoltare, management strategic.

**Abstract:** The research focuses on the efforts of universities in strengthening their governance, strategic planning and management at the level of higher education system in the Republic of Moldova, to support reforms in the sector by determining areas where best practices of partner universities from EU can be applied in terms of designing and delivering development programs to increase the leadership and management capacities of Moldovan universities. The needs, the challenges, but also the finding of the appropriate solutions within the framework of the "MHELM - Moldova Higher Education Leadership and Management, reference number: 609656-EPP-1-2019-1-MD-EPPKA2-CBHE-SP project co-funded by the Erasmus + Program of the European Union, in the field of strengthening the governance, strategic planning and management of HEIs in Moldova have been elucidated. Individual leaders and managers of Moldovan universities are the direct target of the Leadership and Management Development Program and play a key role in its foundation.

**Keywords:** international project, leadership, management, governance, development program, strategic management.

**Introducere.** Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți (USARB) este parte a consorțiului proiectului 609656-EPP-1-2019-1- MD-EPPKA2-CBHE-SP „Moldova Higher Education Leadership and Management”-MHELM<sup>1</sup> (Leadershipul și Managementul în Învățământul Superior din Republica Moldova), finanțat de Comisia Europeană prin programul Erasmus+, Acțiunea cheie 2, Consolidarea capacităților în domeniul Învățământului Superior și coordonat de Universitatea Tehnică a Moldovei.

Scopul proiectului MHELM rezidă în fortificarea guvernării, planificării strategice și a managementului în universitățile din Moldova, pentru a oferi suport reformelor din sector prin sporirea leadershipului și a capacităților de management inovativ. Scopul nominalizat va fi atins

<sup>1</sup> Acest proiect a fost finanțat cu sprijinul Comisiei Europene. Această publicație [comunicare] reflectă doar punctul de vedere al autorului, iar Comisia nu poate fi trasă la răspundere pentru orice utilizare a informațiilor conținute în acesta.

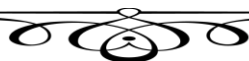


prin intermediul unor obiective specifice, realizate pe parcursul a trei ani. Este un proiect de pionierat pentru ÎS din Republica Moldova, deoarece pentru prima dată universitățile vor beneficia de un program sistemic de dezvoltare a Leadershipului și Managementului universitar, adaptat nevoilor specifice ale instituțiilor din sistemul de învățământ superior din țară.

Prin includerea în consorțiul proiectului MHELM a unor universități din țările de program (UE), inovatoare în materie de guvernare, planificare strategică și management universitar modern și inovativ, s-a condiționat crearea de oportunități de analiză a experiențelor avansate și acordarea de suport fertil transferului de inovații în guvernanta și managementul ÎS din Moldova. Activitățile planificate în proiect facilitează determinarea domeniilor în care se pot aplica cele mai bune practici ale universităților partenere din UE în ceea ce privește proiectarea și livrarea programelor de dezvoltare pentru a crește capacitățile de leadership și de gestionare a universităților din Moldova, elaborarea unui program de formare a abilităților de leadership și management inovativ în învățământul superior, axat pe guvernare, planificare strategică și management, adecvat pentru aplicare în universitățile din Moldova, instruirea personalului universităților din Moldova în vederea livrării ulterioare a programului de instruire, crearea unei infrastructuri de suport pentru livrarea programului de instruire, pilotarea și implementarea noului program de instruire în universitățile din Moldova ș.a.

**Repere teoretice.** Universitățile au reprezentat, în toate timpurile, un factor de cultură și civilizație, un factor de schimbare și de progres, un laborator pentru formarea elitelor națiunii. John Adair ne prezintă într-o manieră inedită specificul managementului strategic, atenționând asupra necesității alegerii și dezvoltării liderilor pentru azi și pentru mâine [4]. Cercetările dedicate oferă o multitudine de variații asupra acestor concepte. Conferința internațională „Higher Education Governance between democratic culture, academic aspirations and market forces”, Strasbourg, 22/23 septembrie 2005, desfășurată sub egida Consiliului European, a făcut recomandări care să ducă la abordări comune, cel puțin pe plan european, a conceptului de guvernanta atât la nivel instituțional cât și la nivelul sistemului [4, p. 3]. Considerațiile care au stat la baza acestor recomandări ating aspectele în care universitățile trebuie să se implice: pregătirea calificată a forței de muncă, pregătirea cetățenilor pentru o viață activă într-o societate democratică, aportul universităților la dezvoltarea personală a cetățenilor, dezvoltarea societății bazate pe cunoaștere, calitatea învățământului și a cercetării. A fost remarcată importanța principiilor *bunei guvernări* în promovarea coeziunii sociale și în acordarea de șanse egale pentru absolvenți, accentuându-se că învățământul superior trebuie să contribuie cu responsabilitate la dezvoltarea economică și socială ceea ce face necesar promovarea culturii democratice, ca o alternativă bazată pe principiile bunei guvernări [4, p. 2].

Astfel, universitățile sunt chemate să-și adapteze misiunile, să-și dezvolte potențialul pe interior, pentru a răspunde principiilor guvernantei (transparența, responsabilitate, adaptare, participare), să-și constituiască un set de valori comune promovat la nivelul sistemului de învățământ. Subdiviziunile specializate în materie de management strategic universitar nu presupun adăugarea unor noi funcții la nivelul structurilor manageriale, ci valorificarea principiilor leadership-ului participativ, oferirea de linii directoare specifice, recomandarea de acțiuni de sprijin pentru îndeplinirea celorlalte funcții ale managementului universitar și mai bună comunicare intraorganizațională și interorganizațională. Devine imperios să se urmărească modul în care toți membrii comunităților universitare sunt responsabili pentru claritatea



formulării dezideratelor și pentru eficacitatea acțiunilor întreprinse. Conducerea de top ale universităților trebuie să cunoască anticipativ și complet tabloul progreselor obținute în plan academic, cauzele nerealizărilor, responsabilitățile punctuale pentru acestea și impactul acestora în raport cu țintele cuprinse în misiunea universității [5, p. 35].

O trasătură din ce în ce mai expresivă a globalizării o constituie bazarea pe cunoaștere, care se concretizează în: creșterea rolului capitalului uman; centrarea sporurilor de eficiență pe resurse umane înalt educate și specializate; alocarea beneficiilor dezvoltării către cei capabili și bine pregătiți; conexiunea din ce în ce mai strânsă între cunoaștere și competitivitate. Începând cu anii 90, au început să se vehiculeze conceptele de *organizație care învață* sau *învățare organizațională*, literatura de specialitate, oferind, în timp conotații tot mai clar definite. Conceptele de *organizație care învață* sau *învățare organizațională* sunt importante, ele desemnând o colectivitate de oameni care pot învăța ca grup, dar și unii de la alții. Pentru ca acest lucru să se întâmple este nevoie ca experiențele individuale să fie transpuse în practici de muncă noi printr-un proces în trei stadii [6, p. 36]:

- **Achiziționarea de cunoștințe** – dezvoltarea sau crearea de abilități, iluminări (insights) și relații între persoane individuale. Oamenii învață dând sens experiențelor lor individuale, concrete. Acest tip de învățare se numește învățare experiențială (prin experiență) iar ciclul de învățare este explicat de Kolb;
- **Impărtășirea cunoștințelor** – faptul că anumite persoane dintr-o organizație au învățat un anumit lucru nu înseamnă că și organizația a făcut acest lucru. Prin urmare procesul lor de învățare trebuie împărtășit și utilizat pe o scară largă;
- **Utilizarea cunoștințelor** – integrarea învățării în așa fel încât rezultatele învățării să fie ușor accesibile și generalizabile la situații noi. Rezultatul unui astfel de proces este adeseori o nouă competență organizațională.

David Garvin susține în articolul său „Building a Learning Organization” că programele de îmbunătățire continuă se dezvoltă peste tot, pe măsură ce organizațiile se străduiesc să prospere și să obțină un avantaj. Din păcate, numărul programelor eșuate depășesc cu mult succesele, iar ratele de îmbunătățire rămân în mod stresant scăzute. Există o singură explicație a situației - majoritatea organizațiilor nu au reușit să înțeleagă că îmbunătățirea continuă necesită un angajament pentru învățare [3, p. 78]. David Garvin pledează pentru „organizația care învață”, prezentând-o drept „organizație cu competențe în crearea, dobândirea și transferul de cunoaștere, dar și în modificarea comportamentului propriu pentru a reflecta cunoașterea nouă” (Harvard Business Review, 1993, p. 80). Conform lui Garvin această definiție are două componente esențiale: *necesitatea existenței unor idei noi care să genereze învățare organizațională și aceste idei noi trebuie să ducă la îmbunătățirea organizației*, respectiv la modul în care organizația își îndeplinește activitatea [3, p. 80]. El susține că trei probleme critice necesită a fi rezolvate, ele fiind esențiale pentru inovare:

- *problema sensului*. Avem nevoie de o definiție plauzibilă, bine fundamentată a organizațiilor de învățare, ea trebuie să fie acționabilă și ușor de aplicat;
- *problema managementului*. Avem nevoie de linii directoare mai clare pentru practică, completate cu sugestii operaționale, mai degrabă, decât aspirații înalte;
- *problema măsurării*. Avem nevoie de instrumente mai bune pentru a evalua rata și nivelul de învățare al unei organizații pentru a ne asigura că au fost realizate câștiguri.



Abordarea acestor trei subiecte, permite managerilor să aibă o bază mai fermă pentru lansarea organizațiilor în învățare.


**Explorarea experiențelor universităților inovative.** Universitățile nu pot să prospere fără să învețe ceva nou. Rezolvarea unei probleme, introducerea unui program de studii, a unui nou serviciu universitar, crearea unei noi subdiviziuni sau re proiectarea unui proces universitar necesită să vezi lumea într-o lumină nouă și să acționezi în consecință. În absența învățării, universitățile repetă practicile vechi. Schimbarea rămâne cosmetică, iar îmbunătățirile sunt nesemnificative sau de scurtă durată. A învăța permanent și a avea un angajament sporit pentru învățare devine un deziderat al timpului, valabil pentru ÎIS și angajații acestora.

În cadrul proiectului MHELM s-au planificat vizite de studiu în universitățile din țările de program, membre ale proiectului, în scopul explorării și preluării practicilor inovative de Leadership și Management în Învățământul Superior. Vom prezenta două experiențe ale universităților, în care s-au produs vizite de studii.

**Experiența Universității din Gloucestershire.** Fiind instituție publică cu sediul în Gloucestershire, Anglia, Universitatea din Gloucestershire deține trei campusuri, două în Cheltenham și unul în Gloucester: *Francis Close Hall, The Park, Oxstalls* și un Centru de modă, artă și fotografie. Vizita de studiu a avut drept scop explorarea experienței Universității din Gloucestershire în implementarea programului HELM (Higher Education Leadership and Management), program de ultimă generație pentru manageri experimentați, care intenționează să se aprofundeze în abordările contemporane axate pe conducere/leadership. Programul a fost conceptualizat pentru a oferi conducerii ÎIS informații strategice cu privire la provocările specifice care există în peisajul modern al învățământului superior. Programul HELM oferă perspective valoroase asupra contextului contemporan de leadership și management, complexitățile și provocările cu care se confruntă universitățile, fiind relevant pentru toate nivelurile de conducere universitară, din perspectiva dezvoltării cunoștințelor, abilităților și strategiilor de explorare a acestui teren în continuă schimbare.

Programul HELM, dezvoltat și implementat de Universitatea din Gloucestershire, este un program unicat, focalizat pe nevoile distincte ale învățământului superior. Ceea ce diferențiază HELM de alte inițiative de dezvoltare, sunt o serie de factori inediți, administrați în calitate de efect pentru implicarea efectivă a sistemului de învățământ superior:

- furnizarea de intervenții de dezvoltare/leadership, bazate pe dovezi, pentru roluri și funcții cheie în managementul sectorului învățământului superior;
- furnizarea de leadership în învățământul superior, cu cunoștințe actualizate și relevante cu privire la aspectele de bază ale conducerii și managementului pe sectoare instituționale;
- crearea unei viziuni informate, holistice asupra contextului de conducere, management și provocări, care facilitează abordarea și răspunsul sistemic colectiv;
- crearea credibilității sectoriale și a autorității legitime, care facilitează accesul mai ușor la resurse externe și experți;
- asigurarea faptului că conținutul sau inițiativele programului sunt integrate și sensibile la contextul învățământului superior, oferind acces unic la analize și idei de politici la nivel național și internațional;

- 
- 
- producerea de date și informații colectate cu privire la problemele de conducere / capacitate de management, care sunt furnizate, analizate și sintetizate într-un mod durabil și rentabil.

Programul HELM, oferit de Universitatea din Gloucestershire, este unul motivant, fiind conceput pentru a ajuta indivizii și organizațiile să-și identifice nevoile de capacitate în contextul lor specific și să alinieze căile individuale de dezvoltare a leadershipului prin ajustare la obiectivele organizaționale.

Obiectivele programului HELM al Universității din Gloucestershire:

- dezvoltarea conștientizării și înțelegerii critice a teoriilor și problemelor actuale pentru conducerea și gestionarea învățământului superior;
- facilitarea îmbunătățirii abilităților analitice, de evaluare și de luare a deciziilor pentru planificarea și gestionarea eficientă a resurselor;
- identificarea și explorarea influențelor și impactului politicilor, procedurilor și deciziilor strategice instituționale, naționale și internaționale în organizații și a efectelor acestora asupra conducerii organizaționale, luării deciziilor operaționale, eticii de afaceri și creșterii durabile în instituțiile de învățământ superior;
- facilitarea oportunităților pentru îmbunătățirea comunicării și a abilităților interpersonale necesare pentru a funcționa eficient într-un mediu de conducere și management al IÎS;
- facilitarea realizării cercetării independente și dezvoltarea abilităților critice care să permită investigarea în domenii relevante / adecvate;
- oferirea unei platforme pentru dezvoltarea abilităților de reflecție critic, focalizată pe dezvoltarea personală și profesională continuă, prin învățarea de acțiune facilitată și autogestionată și cercetare/învățare bazată pe muncă;
- îmbunătățirea capacității personale și profesionale prin dezvoltare/îmbunătățire a impactului managerial al instituțiilor de învățământ superior.

Universitatea din Gloucestershire oferă programul HELM după o schemă unică, irepetabilă, iar marea provocare a IÎS din Moldova, membre ale consorțiului de implementare a proiectului MHELM, a constituit-o identificarea propriei traiectorii de dezvoltare și implementare a programului de formare „Leadership și Management” pentru conducători și manageri din IÎS din Republica Moldova. Astfel, am analizat minuțios modelele/etapele Universității din Gloucestershire în oferirea programului HELM:

### **1. Certificat de studii postuniversitare**

Această etapă se concentrează pe dezvoltarea de manageri de resurse și oameni în mediul ÎS dinamic, concentrându-se în principal pe rolul lor în sistemul de învățământ superior și include patru module obligatorii:

- Gestionarea oamenilor în învățământul superior (15 credite);
- Gestionarea resurselor în învățământul superior (15 credite);
- Învățarea prin acțiune în învățământul superior (15 credite);
- Gestionarea schimbării în învățământul superior (15 credite).

Acest nivel se concentrează pe dezvoltarea abilităților personale și profesionale în leadership în universități.



**2. Diploma post universitară.** Această etapă se concentrează asupra dezvoltării leadership-ului în sectorul învățământului superior. Acesta include patru module obligatorii:

- Probleme contemporane în Leadership-ul învățământului superior (15 credite);
- Strategia ca practică (15 credite);
- Construirea de relații pozitive pentru un Leadership eficient (15 credite);
- Dezvoltarea capacităților de Leadership (15 credite).

### **3. Masterat**

Această etapă permite realizarea unei disertații bazate pe lucru/sarcini sau a unui proiect bazat pe un subiect de importanță pentru zona de activitate în organizație (în funcție de ceea ce este cel mai relevant pentru circumstanțele formabilului):

- Modulul axat pe lucru/ Disertație de cercetare sau Raport de dezvoltare a afacerii bazate pe lucru/ sarcini (60 de credite).

Deși conținuturile programului HELM, oferit de Universitatea din Gloucestershire, sunt atractive și relevante, statutul de program inedit și original derivă din *didactica sau pedagogia HELM*, căreia îi sunt specifice următoarele particularități: este participativă; este bazată pe acțiune; este ghidată de teorie.

Aceasta impune modificarea abordărilor teoretice, implementarea metodelor inovative în procesele de predare-învățare-evaluare, aplicarea principiilor de educație a adulților. Abordarea individuală de către facilitatori a programului HELM din perspectiva experienței proprii, a diversificat înțelegerea abordărilor moderne referitor la managementul instituției de învățământ superior.

Programul HELM presupune și administrarea instrumentului HELQS – Cadrul de calități și abilități de conducere a învățământului superior (The Higher Education Leadership Qualities and Skills Framework), care asigură chestionarea angajaților ÎÎS referitor la cadrul de calități și abilități de conducere ÎÎS, coaching-ul pentru acțiune, impactul evident al sesiunilor de feedback HELQS în universități ș.a.

**Experiența Universității Transilvania din Brașov.** În cadrul vizitei de studiu la Universitatea Transilvania din Brașov, am explorat experiențele de implementare a programului instituțional de leadership și management. În particular, menționăm bunele practici identificate:

- experiență în dezvoltarea proiectelor europene și deținerea rolului de lider regional în cercetare/inovare;
- modele eficiente de conducere și management educațional;
- dezvoltarea politicilor de calitate și modul de evaluare a acestora la nivel instituțional;
- traiectorii eficiente de conducere universitară: de la viziune la realitate;
- dezvoltarea abilităților de marketing pentru persoanele cu funcții de conducere în sistemul educațional;
- managementul reputației online și comunicare publică;
- abilități de leadership prin implicarea studenților în structurile de conducere;
- abilități de lider prin dezvoltarea de proiecte comune cu mediul socio-economic.

Modelele de conducere și management educațional ale Universității Transilvania din Brașov, care reprezintă o structură comprehensivă, ce integrează ramuri de știință inginerești, sociale, umaniste, artistice, medicale, matematice, ale sportului și educației fizice. Cercetarea



interdisciplinară este atât o reflectare firească a structurii organizaționale, cât și o direcție strategică de afirmare a instituției în plan regional și internațional. Institutul de Cercetare-Dezvoltare al Universității Transilvania din Brașov este o subdiviziune complexă, dotată cu echipamente de ultimă generație, care permite derularea de contracte de cercetare naționale și internaționale de mare anvergură, precum și colaborarea cu mediul economic, industrial și instituțional din Brașov. Din această perspectivă, Institutul creează premisele creșterii competitivității Universității Transilvania din Brașov în domeniul cercetării-dezvoltării pe plan internațional. Prin intermediul atragerii fondurilor structurale s-a făcut posibilă activitatea interdisciplinară a celor 30 centre de cercetare care își desfășoară activitatea în cadrul Institutului. În rezultat, au fost valorificate sinergiile multidisciplinare create, a fost posibilă integrarea activităților de doctorat și postdoctorat în practica cercetării de înaltă ținută științifică.

**Transfer de bune practici.** Vizitele de studiu au facilitat explorarea modelelor și experienței implementării programului de dezvoltare a leadership-ului și managementului în Universitatea din Gloucestershire și Universitatea Transilvania din Brașov. Drept rezultat, Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți (USARB) și-a propus un set de acțiuni, focalizate pe transferul de bune practici al universităților partenere:

- adaptarea programului HELM, în parteneriat cu membrii consorțiului proiectului MHELM, la specificul sistemului ÎS din Moldova și elaborarea unui program de formare profesională continuă, concentrat pe dezvoltarea de manageri și lideri în mediul dinamic al universităților, constituit din mai multe module;
- Implicare în elaborarea, prin efortul conjugat al echipei de implementare a proiectului MHELM, a unui program de dezvoltare/ program de formare profesională continuă *Leadership și Management* pentru sistemul de ÎS din Republica Moldova;
- participarea în procesele de elaborare a setului de materiale didactice pentru implementarea programului de formare profesională continuă *Leadership și Management* în USARB;
- aplicarea instrumentului HELQS (cadru de calități și abilități de conducere a învățământului superior) în USARB, în scopul identificării punctelor tari și a celor vulnerabile pentru consolidarea guvernantei, planificării strategice și managementului universitar;
- aprobarea la ședințele Consiliului de Dezvoltare Strategică Instituțională și Senatului USARB a programului de formare profesională continuă *Leadership și Management*. Programul este destinat conducătorilor și managerilor din instituțiile de învățământ superior din Republica Moldova, iar conținutul este comun pentru toate universitățile din RM, implicate în proiectul MHELM;
- implementarea în USARB a programului de formare profesională continuă *Leadership și Management* pentru sistemul de ÎS din Republica Moldova;
- aplicarea instrumentului HELQS (cadru de calități și abilități de conducere a învățământului superior) în USARB, în scopul identificării punctelor tari și a celor vulnerabile pentru consolidarea guvernantei, planificării strategice și managementului universitar;

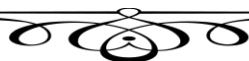


- formarea, supervizarea și ghidarea managerilor instituționali de diferite niveluri în scop de dezvoltare și consolidare a competențelor de management și leadership, consolidarea guvernantei și planificării strategice;
- diseminarea în USARB a abordărilor contemporane cu privire la leadership și management în ÎS prin promovarea diferitor evenimente: conferințe, mese rotunde, ateliere didactice, seminare metodice, lectorate, conferințe etc;
- monitorizarea permanentă a implementării în USARB a experienței avansate în domeniul managementului și leadership-ului în învățământul superior etc.

**Provocări.** În procesul de implementare a programului de formare profesională continuă *Leadership și Management* în universități, facilitatorii vor lua în calcul eventuale provocări:

- *de natură perceptivă*, condiționate de modul de percepție al problemelor, situațiilor sociale, beneficiarilor (influența stereotipurilor, iluzia de a percepe anume ceea ce dorim să percepem, greutăți în focalizarea percepției pe soluții, nu pe probleme etc);
- *de natură cognitivă*, condiționate de modul de înțelegere a situațiilor și problemelor din sistemul de învățământ superior, în general, și din USARB, în particular (lipsa unei informații actualizate, lipsa flexibilității în gândire, înlocuirea ilicită a unei probleme noi cu una deja cunoscută și aplicarea, în consecință, a strategiilor obișnuite de soluționare a problemelor);
- *de natură emoțională*, condiționate de emoțiile și particularitățile individuale ale persoanelor (teama de riscuri și incapacitatea de a tolera ambiguitatea, autoritarismul managerului superior, dependența și conformismul personalului de opinia colegilor, lipsa de flexibilitate, capriciul, obișnuința de a lucra într-un mediu obișnuit, frica de a părăsi zona de confort ș.a);
- *generate de mediu*, condiționate de influențele din exterior (lipsa suportului, neacceptarea ideilor noi parvenite de la subordonați, toleranță scăzută la critică ș.a.);
- *de natură culturală*, condiționate de stereotipuri, specificul social și cultural (interziceri, efecte ale totalitarismului și ale stilurilor educaționale etc);
- *axate pe rezistența la schimbare a unor manageri sau a angajaților.*  
Depășirea provocărilor poate fi produsă, în viziunea noastră, prin:
  - implicarea managerilor de diferit nivel în planificarea schimbării;
  - identificarea surselor de disconfort a personalului care opune rezistență la schimbare;
  - orientarea și predispoziția spre acțiune – managementul, indiferent de nivelul la care se desfășoară, este cu atât mai eficient, cu cât este orientat spre acțiuni stabile, concrete, în conformitate cu noile structuri și necesități ale comunității academice, axare pe soluții;
  - susținerea autonomiei și capacității de inițiativă a personalului didactic și administrativ al universităților;
  - sporirea atractivității universității prin personal propriu. Sporirea eficienței poate fi asigurată prin recunoașterea aspectelor pozitive ale muncii oamenilor și prin acordarea de recompense pentru ideile lor valoroase;
  - abordare managerială destinată realizării unor scopuri realiste. Pentru a funcționa eficient, universitățile trebuie să-și urmărească scopul și valorile principale și să pledeze pentru





consolidarea lor. Abateră de la scopul și obiectivele stabilite, perturbă buna funcționare a instituției.

**În final**, remarcăm că proiectul MHELM se află în primul an de implementare, iar membrii consorțiului proiectului au elaborat deja structura și conținuturile unui program de pionierat pentru ÎS din Moldova – program de formare profesională continuă „Leadership și management” pentru conducătorii și managerii din instituțiile de învățământ superior, care urmează a fi pilotat și implementat în universități, condiționând schimbări structurale în sistemul de învățământ superior și susținând procesele de reformă și bună guvernare. Conținutul programului și metodologi de predare pentru care se pledează, derivă din analiza nevoilor de formare a managerilor și liderilor ÎS din Moldova, a specificul practicilor inovative în materie de leadership și management, deținute de universitățile din țările de program, membre ale consorțiului de proiect și este constituit din 4 module: *leadership și management în ÎS, managementul personalului și cultura organizațională în ÎS, managementul resurselor, managementul schimbării și dezvoltarea organizațională a ÎS*.

**Referințe bibliografice:**

1. ADAIR, John. *Leadership strategic: Cum să gândim și să planificăm strategic și cum să oferim îndrumare*. București: Meteor Publishing, 2015. 125 p. ISBN 978-606-8653-15-0;
2. CANGEA, Petru. *Managementul strategic în cadrul educațional*. Chișinău: CEP USM, 2004. 132 p. ISBN 9975-70-384-4;
3. GARVIN, David A. Building a Learning Organization. In: *Harvard Business Review*. 1993, nr. 71, pp. 78-91;
4. Higher Education Governance, between democratic culture, academic aspirations and market forces, Council of Europe Higher Education Forum, Strasbourg, 22-23 September 2005 [citat 25 aprilie 2020]. Disponibil: [https://www.coe.int/t/dg4/highereducation/Governance/GOV\\_recommendations\\_EN.pdf](https://www.coe.int/t/dg4/highereducation/Governance/GOV_recommendations_EN.pdf);
5. MIRON, Dumitru, STĂNCIULESCU, Gabriela, CIULU, Ruxandra, EPURE, Dănuț Tiberiu, IONICĂ, Andreea, MOCAN, Marian, NICOLAE, Mariana, POP, Carmen, PLATIS, Magdalena. *Managementul Strategic*. (Ediție online) 2011, 142 p. ISBN 978-973-0-11685-4;
6. NEVIS, E.C., DIBELLA, A.J., GOULD, G. M. Understanding organizations as learning systems. In: *Sloan Management Review*. 1995, nr. 13 (1), p. 73.