

ORIENTĂRI STRATEGICE ÎN PROCESUL DE IMPLEMENTARE A MANAGEMENTULUI ACADEMIC LA NIVEL DE FACULTATE

Lora CIOBANU, conferențiar universitar, doctor
Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți, Moldova

Abstract: This article highlights the advantages gained from the implementation of strategic management at faculty level: provides the necessary framework for the plenary involvement of the entire academic body in the educational process; ensures unity of conception and action at all levels of the faculty; is a form of leadership well suited to anticipating future problems; contributes to the significant improvement of academic achievements obtained by students.

Facultatea de Științe ale Educației, Psihologie și Arte (FȘEPA) este autorizată cu dreptul de organizare a studiilor la **5 programe de licență** (142.03 Pedagogie în învățământul primar 142.02 Pedagogie preșcolară: studii cu frecvență, studii cu frecvență redusă; 142.03 Pedagogie în învățământul primar 141.09.04 Limba și literatura engleză: studii cu frecvență; 142.01 Pedagogie: studii cu frecvență redusă; 322 Psihologie: studii cu frecvență; 141.11 Muzica: studii cu frecvență, studii cu frecvență redusă); **6 programe de master** (14 Științe ale educației, Master de profesionalizare, Managementul educațional, 90 / 120 ECTS; 14 Științe ale educației, Master de profesionalizare, Managementul educației timpurii, 90 / 120 ECTS; 14 Științe ale educației, Master de profesionalizare, Managementul educației incluzive, 90 / 120 ECTS; 32 Științe sociale, Master de profesionalizare, Consiliere psihologică în instituții și organizații, 120 ECTS; 32 Științe sociale, Master de profesionalizare, Psihologia judiciară, 120 ECTS; 14 Științe ale educației, Master de profesionalizare, Didactica disciplinelor artistice, 120 ECTS) și **3 programe de calificare suplimentară/ recalificare** (specialitățile: Pedagogie preșcolară; Pedagogie în învățământul primar; Pedagog de sprijin).

Actualmente în cadrul Facultății de Științe ale Educației, Psihologie și Arte își fac studiile 1070 studenți, care se repartizează astfel: 855 studenți la Ciclul I și 215 studenți la Ciclul II.

Facultatea funcționează în condițiile când scade numărul de studenți (deși, nu dramatic) ca rezultat al micșorării numărului de abiturienți, cauzele principale fiind natalitatea scăzută, numărul redus de elevi care au luat BAC-ul, deschiderea masivă a „ușilor” universităților din Vest și Est pentru studenții moldoveni.

În condițiile actuale, mai mult ca oricând, managementul academic la nivel de facultate este obligat să se conducă de opțiuni și ținte strategice bine definite, fundamentate de pe poziții științifice. În



acest context, ne raliem la opiniile specialiștilor în domeniu [2, 3, 6] care susțin că managementul strategic eficient se caracterizează prin *trei dimensiuni* fundamentale:

- dimensiunea economică;
- dimensiunea umană;
- dimensiunea organizațională.

Aceste dimensiuni au constituit pilonii orientării strategice la Facultatea de Științe ale Educației, Psihologie și Arte.

Implementarea managementului strategic produce în interiorul instituției o serie de schimbări în ceea ce privește concepția, climatul, mecanismele funcționării sale, cu efecte benefice asupra performanțelor și competitivității [1, 4, 5].

Analize realizate de specialiști la nivel de facultate (decan, prodecani, șefi de catedră, comisii ale consiliului profesoral etc.) au scos în evidență *avantajele* oferite de practicarea managementului strategic:

a) Managementul strategic este o formă și un sistem de conducere care *asigură unitatea de concepție și de acțiune la toate nivelurile ierarhice* din cadrul facultății (decanatul, biroul decanatului, consiliul facultății, comisiile consiliului, catedrele de specialitate, autogovernarea studentescă etc.);

b) Managementul strategic constituie *forma de conducere cea mai bine adaptată pentru anticiparea problemelor viitoare* pe care le poate avea FȘEPA, a oportunităților și amenințărilor cu care se va confrunta;

c) Managementul strategic *asigură cadrul necesar implicării puternice a membrilor întregului staff academic* în procesul decizional;

d) Managementul strategic *îmbunătățește semnificativ rezultatele FȘEPA, în ansamblu și rezultatele academice obținute de studenți, în particular; dezvoltă și consolidează poziția facultății pe piața muncii, crește gradul de competitivitate al ei.*

Avantajul competitiv al FȘEPA se reduce, în esență, la solicitări masive din partea angajatorilor și a Ministerului de resort a specialiștilor de înaltă calificare pentru piața muncii.

Pornind de la convingerea că calitatea strategiei depinde de *gradul de realism* al acesteia, am identificat opțiunile strategice în baza rezultatelor următoarelor *acțiuni evaluative* la nivel de facultate:

- evaluarea potențialului (uman, logistic) și capacității FȘEPA în ceea ce privește autorizarea cu dreptul de a forma inițial și continuu specialiști pentru anumite domenii de formare profesională;
- evaluarea nivelului de pregătire științifico-didactică al cadrelor didactice pentru realizarea obiectivelor preconizate;
- evaluarea gradului de satisfacție al studenților vis-a-vis de studiile obținute;
- cunoașterea, cuantificarea și ierarhizarea factorilor de influență externi;
- cunoașterea și anticiparea operativă a unor influențe neprevăzute;
- capacitatea de deschidere a corpului didactic pentru implementarea noului.

În rezultat, *misiunea facultății* s-a concentrat pe asigurarea instituțiilor preuniversitare de învățământ (instituții preșcolare, școli primare, gimnaziu și licee), instituțiilor de învățământ artistic preuniversitar (școli de muzică / arte, colegii și licee de muzică / arte), Direcțiilor de cultură raionale și instituțiilor rezidențiale (serviciul vamal, serviciul penitenciar, camera de minori, Centrul de Resurse Juridice din Republica Moldova, Spitalul de Psihiatrie, Centrul consultativ) cu specialiști în domeniu.

Facultatea își asumă un rol important în formarea continuă a absolvenților la toate specialitățile autorizate și calificarea/recalificarea profesională la trei specialități: Pedagogie preșcolară, Învățământ primar și Pedagog de sprijin.

Misiunea a generat următoarele *obiective*:

1. Asigurarea vizibilității facultății;
2. Dezvoltarea resurselor umane;
3. Dezvoltarea mediului de învățare;
4. Eficientizarea activității didactice și metodice;
5. Impulsionarea activității științifice și de creație;
6. Asigurarea unui parteneriat durabil;
7. Dezvoltarea autogovernării studentești;
8. Dezvoltarea sistemului de management al calității;
9. Diversificarea activităților extracurriculare.

Modalitățile de realizare (acțiunile) s-au concentrat pe următoarele dimensiuni:

Asigurarea vizibilității FȘEPA:

- Valorificarea optimă a repozitoriului informațional al Bibliotecii Științifice USARB: Catalogul electronic Ex Libris PRIMO, arhiva instituțională ORA USARB (OPEN RESEARCH ARCHIVE), Repozitoriul European ZENODO, Biblioteca Europeană CEEOL (*Central and Eastern European Online Library*); platformele deschise: Open Library, Calameo, Issuu, Slideshare, Scribd;
- Relansarea site-ului facultății, unificarea cerințelor față de site-ul celor patru catedre: Catedra de științe ale educației, Catedra de psihologie, Catedra de arte și educație artistică, Catedra de educație fizică;
- Elaborarea site-ului studenților și absolvenților care va conduce la asigurarea unui feed-back mai eficient dintre facultate și angajatori și creșterea numărului de abiturienți;
- Dezvoltarea unei baze de date privind producția științifică a facultății, care să permită o înregistrare punctuală a rezultatelor cercetării științifice, evitarea raportărilor multiple precum și timpul imens, consumat inutil de cadrele didactice pentru efectuarea raportărilor, în special pentru acreditările profilurilor științifice;
- Participarea mai activă a profesorilor și studenților cu comunicări la foruri științifice internaționale.

Dezvoltarea resurselor umane:

- Cultivarea dialogului permanent cu întreaga comunitate academică, susținerea autonomiei profesionale în dezvoltarea în carieră;
- Formarea cadrelor didactice prin studii de doctorat: depunerea eforturilor susținute pentru finalizarea studiilor de doctorat de către profesorii deja implicați în acest proces și susținerea tezelor în termeni stabiliți intru completarea numărului de cadre didactice cu grade și titluri științifice;
- Păstrarea în comunitatea academică a profesorilor valoroși, pensionarilor apți de muncă, deoarece reprezintă o datorie la fel de legitimă ca și recrutarea celor mai valoroși tineri;
- Creșterea numărului de profesori abilitați cu dreptul de conducere a tezelor de doctorat;
- Implicarea personalului în programe de formare continuă; încurajarea și susținerea mobilității academice la nivel național și internațional.

Dezvoltarea mediului de învățare:

- Dezvoltarea unui climat de lucru pozitiv caracterizat prin colegialitate, deschidere, toleranță, empatie, gândire pozitivă, creativitate, inițiativă; conștientizarea clară și traducerea în fapte de către fiecare membru al facultății a drepturilor și obligațiilor profesionale și de serviciu;
- Formarea spiritului corporativ (*A ne simți bine când se vorbește frumos despre facultate și a ne ,,zgârii” la ureche când se vorbește prost*);
- Asigurarea condițiilor fizice necesare mediului de învățare: menținerea în funcțiune a bazei materiale existentă; continuarea acțiunilor de reabilitare a spațiilor facultății inclusiv prin atragerea de fonduri extrabugetare: reparații curente ale sălilor de curs, înnoirea rețelei electrice; înnoirea unei părți a mobilierului, precum și efectuarea altor lucrări în scopul modernizării blocului de studii;
- Modernizarea și dezvoltarea bazei materiale destinată cercetării și activităților didactice folosind eventualele fonduri bugetare alocate laboratoarelor, dar și prin atragerea de alte fonduri cum ar fi sponsorizările. În cazul alocării de fonduri bugetare se impune stabilirea unor obiective strategice comune la nivelul facultății pentru a se evita dispersarea nejustificată a resurselor.

Eficientizarea activității didactice și metodice:

- Modernizarea sistemului de predare a orelor de prelegeri și seminarii, atât din punct de vedere metodologic și conceptual, cât și din punctul de vedere al instrumentelor și tehnologiilor didactice, plasarea cursurilor pe platformele de învățare MOODLE și MAHARA;
- Continuarea restructurării sistemului de practică la nivelul studiilor de licență și master astfel încât această activitate să contribuie efectiv la creșterea competențelor studenților, care să le permită o mai bună integrare pe piața forței de muncă;
- Organizarea și monitorizarea lucrului individual dirijat al studenților (în acest context decanatul își asumă următoarele sarcini: asigurarea ergonomică (săli de consultații, mobilier, săli pentru



păstrarea mostrelor didactice); asigurarea logistică: mijloace tehnice (calculatoare, ecrane, proiectoare etc.); monitorizarea generală a lucrului individual dirijat;

- Dezvoltarea Centrului metodologic *Psihopedagogia școlii superioare*, unde va fi acumulată și dezvoltată experiența de predare-învățare-evaluare în școala superioară, vor fi elaborate anumite materiale în ajutor cadrelor didactice universitare (ghiduri, mostre de cursuri universitare, de note de curs, de curriculum-uri etc.). Totodată, în incinta Centrului vor putea fi promovate orele de curs la modulul psiho-pedagogic pentru cadrele didactice din universitate care nu au studiat acest compartiment în cadrul formării lor de specialitate, precum și diferite activități instructive (seminare, training-uri etc.) pentru cadrele didactice preuniversitare;
- Încetățenirea tradiției de asistență la orele de curs: asistarea reciprocă a cadrelor didactice la orele de curs cu ulterioare analize, discuții etc. la ședințele metodice, la ședințele catedrei, ale Seminarului metodologic al facultății.

Impulsionarea activității științifice și de creație:

- Stimularea procesului de internaționalizare a activității de cercetare științifică prin participări la programele Uniunii Europene FP7 și Orizont 2020, în parteneriate cu universități din țară și străinătate; Implicarea mai activă a profesorilor în proiecte de cercetare instituționale naționale și internaționale;
- Valorificarea capacității creatoare a studenților de top, de la programele de master și a doctoranzilor prin integrarea în colective mixte de cercetare, respectiv prin selectarea corespunzătoare a temelor proiectelor de licență și master în concordanță cu programele prioritare de cercetare;
- Implementarea rezultatelor cercetărilor științifice și ale activității metodologice 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);
- Editarea în continuare a revistei *Artă și Educație artistică* (redactor-șef, profesorul, Ion Gagim), includerea revistei în baze de date internaționale și aspirația spre a o plasa, la următoarea evaluare în categoria B conform clasificatorului revistelor științifice naționale;
- Editarea unei reviste electronice științifico-metodologice a masteranzilor și studenților, unde vor fi publicate cele mai relevante rezultate ale cercetărilor;
- Dezvoltarea activității Filarmonicii pentru copii (desfășurarea de concerte cu participarea studenților facultății și a elevilor școlilor de muzică și de artă din municipiul și din zona de nord a Republicii Moldova).

Asigurarea unui parteneriat durabil:

- Colaborarea cu parteneri din țară și străinătate în baza Acordurilor de colaborare și proiectelor centrate pe leasing de profesori, inclusiv prin intermediul TIC.

Dezvoltarea autogovernării studențești:

- Antrenarea studenților în luarea deciziilor pe diferite segmente social-didactice;
- Dezvoltarea activității Consiliului de cercetare științifică al studenților prin conferirea unei noi calități a managementului acestui domeniu;
- Chestionarea studenților cu referință la evidențierea gradului de satisfacție vis-a-vis de anumite probleme: activitatea didactică, condițiile de viață și odihnă în cămin, dotarea procesului didactic, asigurarea cu suport informațional, frecventarea bibliotecii etc;
- Evidențierea celor mai buni studenți care trebuie menționați la final de an de studii (în baza rezultatelor obținute la învățătură, activismului social, voluntariat etc.);
- Imprimarea unui spirit de activitate productivă a Senatului studențesc prin membrii aleși din partea facultății.

Dezvoltarea sistemului de management al calității:

- Actualizarea și evaluarea necesităților de schimbare și oportunităților de îmbunătățire a procesului educațional la facultate;
- Responsabilizarea managerilor și cadrelor didactice pentru realizarea plenară a atribuțiilor funcționale.

Diversificarea activității extracurriculare:

-
- Organizarea corului facultății;
 - Organizarea ansamblului coregrafic al facultății;
 - Activități de diferit gen organizate de către grupele academice sub îndrumarea tutorelui (cu ocazia diferitor date semnificative: Ziua Profesorului, Ziua Tineretului, Ziua Studenților, Miss facultatea, Cel mai erudit student etc.);
 - Colaborarea cu părinții studenților sub diferite forme (adunări, întâlniri în cadrul universității, scrisori informaționale etc.).

Concluzie:

Opiniile specialiștilor în domeniu, precum și experiența managerială proprie ne conduc la concluzia conform căreia devine imperioasă implementarea opțiunilor strategice la nivel de management academic al facultății, care generează condiții propice actului educațional: resurse umane cu un nivel înalt de profesionalism; atmosferă psihologico-emoțională pozitivă; studenți cu pregătire corespunzătoare cerințelor pieței muncii; ofertă diversificată a programelor de studii; prezența spiritului corporativ; cercetare științifică de calitate, recunoscută pe plan național și internațional.

Referințe bibliografice:

1. Cojocaru V. Management educațional: suport de curs masterat. Chișinău: Cartea Moldovei, 2007. 160 p.
2. Jalin D. Management Strategic. București: CNSPA, 2009.
3. Nicolescu O., Verboncu I. Managementul organizației. București: Economică, 2007.
4. Popa I. Management Strategic. București: Economică, 2004. 95 p.
5. Александрова А.В., Курашова С.А. Стратегический менеджмент: учебник. Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2013. 320 с.
6. Патрахина Т.Н. Стратегический менеджмент образовательного учреждения: особенности, структура, практика. Монография. Книга 3. Краснодар, 2012.