



**CD 8.5.1. CURRICULUM DISCIPLINĂ
pentru PFPC Psihopedagogie**

Redacția: 10

Data: 10.04.2024

Pag. 1/10

**UNIVERSITATEA DE STAT DE MEDICINĂ ȘI FARMACIE
„NICOLAE TESTEMIȚANU”**

DEPARTAMENTUL EDUCAȚIE MEDICALĂ CONTINUĂ

**Program de formare profesională continuă
PSIHOPEDAGOGIE
(Modul psihopedagogic pentru cadrele didactice
fără studii pedagogice)**

**CURRICULUM
DISCIPLINA
MANAGEMENTUL UNIVERSITAR**

Tipul cursului: **Disciplină opțională**

Beneficiari: **Cadre didactice**

Chișinău, 2024



**CD 8.5.1. CURRICULUM DISCIPLINĂ
pentru PFPC Psihopedagogie**

Redacția: 10

Data: 10.04.2024

Pag. 2/10

Curriculum disciplină

MANAGEMENTUL UNIVERSITAR

a fost discutată, coordonată și aprobată:

Aprobată la ședința Consiliului de Management al Calității
din *19 septembrie 2024*, proces verbal nr. *01*

Vicepreședintele Consiliului,
dr. hab. șt. med., prof. univ., Cernetchi Olga

Coordonat Departamentul Educație
Medicală Continuă, *10 septembrie 2024*
Șef Departament, dr. hab. șt. farm.,
conf. univ., Aduji Stela

aprobată la ședința Catedrei de medicină socială
și management „Nicolae Testemițanu”
din *29 august 2024*, proces verbal nr. *01*
Șef catedră, dr. hab. șt. med.,
prof. univ., Raevschi Elena

Curriculum elaborat de autoarea:

Tatiana Novac, doctor în drept, conferențiar universitar, Catedra de medicină
socială și management „Nicolae Testemițanu”, master în managementul
sănătății publice



**CD 8.5.1. CURRICULUM DISCIPLINĂ
pentru PFPC Psihopedagogie**

Redacția:	10
Data:	10.04.2024
Pag. 3/10	

I. PRELIMINARII

- **Prezentarea generală a disciplinei: locul și rolul disciplinei în formarea competențelor specifice ale programului de formare profesională / specialității**

În condițiile actuale, creșterea complexității problemelor cu care se confruntă activitatea de învățământ sub aspectul reformei instituționale și a deficitului economic, impune adoptarea unei maniere manageriale adecvate dinamicii permanente a sistemului social-economic național. În acest context, trebuie adoptat un proces managerial adaptiv problematicii sectorului de învățământ, care să desfășoare multitudinea și diversitatea activităților necesare pentru realizarea unui produs educațional competent, într-un cadru corelat și armonizat cu dificultățile solicitate de modul de alocare a resurselor, dar și cu condițiile generate de mediul extern și intern al instituției universitare de profil.

Personalul didactic vor delimita locul și rolul managementului universitar în procesul instructiv-didactic, vor acorda posibilitate formabilului de a-și determina locul său în managementul universitar pentru a realiza cu succes activitatea sa profesională. Fiecare formabil va beneficia de o mai bună înțelegere a capacităților proprii, precum și de experiența aplicării acestor tehnici în guvernarea, planificarea strategică și gestiune în activitatea Universității, precum și de o analiză a abordărilor generale și a principiilor de funcționare a managementului universitar în diversitatea nivelurilor de funcționare, de o descriere a fenomenului de leadership, de o apreciere a modului de manifestare și a importanței culturii emoționale a liderului, inclusiv și demonstrarea unor elemente ale culturii comunicării liderului, prin gestionarea/monitorizarea unui discurs, depășirea unor conflicte, aplicarea unor tehnici de negociere.

- **Misiunea curriculumului (scopul) în formarea profesională**

Formarea atitudinii pozitive și deschisă la audienți pentru achiziționarea competențelor de leadership și management. Formarea unor deprinderi și abilități de gestionare a personalului, de formare și de consolidare a echipei de către audienți indiferent de poziția pe care o ocupă în Universitate.

- **Limba/limbile de predare a disciplinei:** română.
- **Beneficiarii:** cadrele didactice și științifico-didactice fără studii pedagogice.

II. ADMINISTRAREA DISCIPLINEI

Codul disciplinei			
Denumirea disciplinei	MANAGEMENTUL UNIVERSITAR		
Responsabil de disciplină	Tatiana Novac, dr în drept, conf.univ.		
Semestrul	II	Sesiunea	III
Numărul de ore total, inclusiv:			60
Curs	10	Lucrări practice	10
Seminare	10	Lucrul individual	30
Forma de evaluare	E	Numărul de credite	2



III. OBIECTIVELE DE FORMARE ÎN CADRUL DISCIPLINEI

La finele disciplinei formabilul va fi capabil:

- **la nivel de cunoaștere și înțelegere:**

- ✓ să descrie diferite teorii/școli și modele de management universitar, nivele de management universitar;
- ✓ să înțeleagă și cunoască atribuțiile, competențele, aptitudinile, responsabilitățile, drepturile și obligațiile managerului, etapele procesului managerial, guvernarea/autonomia universitară, strategiile de management, modul de formare și acțiune a echipei manageriale;
- ✓ să identifice principiile și mecanismele de stabilire a performanței manageriale și stilurile manageriale;
- ✓ să definească cultura organizațională;
- ✓ să identifice specificul conduitei etice în contextul învățământului superior;
- ✓ să descrie rolurile manageriale în promovarea conduitei etice în cadrul organizației;
- ✓ să identifice factorii care influențează schimbarea în învățământul superior;
- ✓ să relateze și descrie tipurile de schimbare;
- ✓ să perceapă esența dezvoltării organizaționale;
- ✓ să descrie și să diferențieze diverse tipuri de modele ale schimbării organizaționale: Lewin, Kubler-Ross, ADKAR, Kotter, 7-S, etc.;
- ✓ să relateze detaliat etapele de implementare a modelelor de schimbare organizațională prezentate și să argumenteze necesitățile acestora;
- ✓ să identifice diverse categorii de beneficiari/grupuri- țintă implicate în implementarea schimbării organizaționale;
- ✓ să delimiteze configurațiile dezvoltării organizaționale;
- ✓ să descrie etapele ciclului de viață al dezvoltării organizaționale;
- ✓ să caracterizeze etapele schimbării organizaționale;
- ✓ să înțeleagă tipurile de diagnostic organizațional;
- ✓ să identifice particularitățile managementului strategic universitar;
- ✓ să descrie conceptele strategiilor schimbării;
- ✓ să recunoască tipurile de instrumente ale managementului schimbărilor.

- **la nivel de aplicare:**

- ✓ să compare diverse strategii și stiluri de management;
- ✓ să aleagă stilul de management și mecanismele de performanță managerială în concordanță cu caracteristicile /specificul nivelului de management și grupul-țintă;
- ✓ să analizeze critic teoriile, conceptele și principiile care stau la baza leadership-ului;
- ✓ să compare diverse stiluri și modele de leadership;
- ✓ să stabilească aspectele comune și diferențele dintre manager și lider;
- ✓ să aleagă în baza diverselor modele stilul și strategia de leadership ce va permite dezvoltarea instituției de învățământ superior;
- ✓ să argumenteze rolul competențelor emoționale și a echilibrului emoțional în activitatea managerului/ liderului;
- ✓ să aplice strategii și mecanisme de reducere a stresului la locul de muncă în vederea dezvoltării culturii emoționale;
- ✓ să explice modalitatea de angajare a personalului din instituțiile de învățământ superior, precum și modalitatea de încetare;
- ✓ să analizeze diverse reglementări specifice aplicabile personalului din instituțiile de



**CD 8.5.1. CURRICULUM DISCIPLINĂ
pentru PFPC Psihopedagogie**

Redacția: 10

Data: 10.04.2024

Pag. 5/10

- ✓ învățământ superior;
- ✓ să determine situațiile care ar preceda un litigiu de muncă și să le soluționeze pe acestea;
- ✓ să argumenteze rolul conduitei etice instituționale în activitatea universităților;
- ✓ să stabilească o relație funcțională între cultura angajaților instituțiilor de învățământ superior și cultura studenților;
- ✓ să analizeze cauzele și factorii rezistenței la schimbare și diminuarea lor;
- ✓ să compare impactul diverșilor factori promotori ai schimbării;
- ✓ să compare diverse modele ale schimbării organizaționale cu aprecierea elementelor Pro și Contra, precum și a riscurilor eventuale în cazul fiecărui model de schimbare organizațională prezentat;
- ✓ să aleagă modelul cel mai potrivit de schimbare organizațională în dependență de rezultatele analizei curente a situației organizaționale
- ✓ să determine punctele critice ale dezvoltării organizaționale;
- ✓ să compare abordările schimbării organizaționale;
- ✓ să utilizeze conceptele asociate cu schimbările planificate în elaborarea unei strategii universitare;
- ✓ să realizeze analiza SWOT al managementului strategic universitar;
- ✓ să determine impactul schimbărilor în managementul strategic universitar asupra mediul intern și extern al universității;
- ✓ să utilizeze instrumentele manageriale în realizarea schimbărilor.

• **la nivel de integrare:**

- ✓ să propună soluții privind sporirea performanței manageriale;
- ✓ să adapteze stilul managerial și mecanismele de performanță managerială la specificul nivelului de management și grupului-țintă;
- ✓ să promoveze atitudine centrată pe elaborarea strategiilor de prevenire a riscurilor;
- ✓ să promoveze atitudine responsabilă prin propunerea unei strategii de leadership care să permită dezvoltarea universității;
- ✓ să creeze atitudine centrată pe adaptarea stilurilor de leadership la contextul situațional din cadrul instituției de învățământ superior;
- ✓ să dezvolte aprecierea critică a rolului și activităților liderului în organizația de învățare;
- ✓ să promoveze dorința de a identifica, în baza autoevaluării a metodelor posibile de dezvoltare personală, din perspectiva formării calităților de lider;
- ✓ să aprecieze critic efectele arderii/epuizării emoționale asupra calității procesului managerial din instituție;
- ✓ să promoveze dispoziția pentru implementarea de strategii de dezvoltare a culturii emoționale a managerului/ liderului;
- ✓ să dezvolte înțelegerea problemelor sistemului și identificarea cadrului legal aplicabil unor situații;
- ✓ să promoveze respectarea principiilor de etică și deontologie profesională în sistemul învățământului superior;
- ✓ să promoveze implementarea unui climat organizațional armonios la nivel de instituții de învățământ superior;
- ✓ să asiste dezvoltarea unei atitudini de apreciere a beneficiilor culturii organizaționale în cadrul instituției de învățământ superior;
- ✓ să valorifice importanța respectării deontologiei profesionale pentru buna funcționare a universităților;



**CD 8.5.1. CURRICULUM DISCIPLINĂ
pentru PFPC Psihopedagogie**

Redacția:	10
Data:	10.04.2024
Pag. 6/10	

- ✓ să propună soluții pentru diminuarea rezistenței la schimbare;
- ✓ să promoveze dispoziția pentru evaluarea tipurilor de schimbări.
- ✓ să argumenteze oportunitatea modelului celui mai potrivit model al schimbării organizaționale în corespundere cu situația concretă care necesită rezolvare;
- ✓ să propună soluții detaliate pentru implementare eficientă a schimbării organizaționale;
- ✓ să adapteze, prin simulare, modelul aplicat la provocările mediului organizațional propus spre rezolvare;
- ✓ să promoveze atitudine centrată pe evaluarea necesității schimbării și problemele ce pot apărea la fiecare etapă a ciclului de viață al dezvoltării organizaționale;
- ✓ să susțină dorința de a elabora strategii de dezvoltare în funcție de nivelurile de management universitar;
- ✓ să creeze interes pentru anticiparea riscurilor proceselor de management strategic la diferite niveluri de organizare ale instituției de învățământ superior;
- ✓ să aprecieze implementarea unei strategii de schimbare în cadrul de instituției de învățământ superior.

IV. TEMATICA ȘI REPARTIZAREA ORIENTATIVĂ A ORELOR

Cursuri (prelegeri), lucrări practice/ seminare și lucru individual

Nr. d/o	Unități de conținut (teme)	Numărul de ore			
		Total	Prelegeri	Lucrări practice / seminare	Lucru individual
1.	Managementul universitar.	10	2	4	4
2.	Leadership: repere conceptuale și context de realizare	12	2	4	6
3.	Managementul personalului în instituțiile de învățământ superior din Republica Moldova.	13	2	4	7
4.	Cultura organizațională și sistemul de valori în instituțiile de învățământ superior din Republica Moldova.	13	2	4	7
5.	Managementul schimbării și dezvoltarea organizațională a instituțiilor de învățământ superior	12	2	4	6
Total		60	10	20	30

V. OBIECTIVE DE REFERINȚĂ PE UNITĂȚI DE CONȚINUT

Nr. d/o	Unități de conținut (teme)	Numărul de ore			
		Total	Prelegeri	Lucrări practice	Lucru individual
Total ore		60	10	20	30
Tema I. Managementul universitar		10	2	4	4
1.	Sistemul managementului universitar din Republica Moldova. Aptitudini, responsabilități, drepturi și obligațiile managerului.	5	1	2	2
2.	Funcțiile și stilurile manageriale în învățământul superior. Factorii ce determină tipul și stilul de management.	5	1	2	2



**CD 8.5.1. CURRICULUM DISCIPLINĂ
pentru PFPC Psihopedagogie**

Redacția: 10

Data: 10.04.2024

Pag. 7/10

Nr. d/o	Unități de conținut (teme)	Numărul de ore			
		Total	Prelegeri	Lucrări practice	Lucru individual
Tema II. Leadership: repere conceptuale și context de realizare		12	2	4	6
1.	Cultura emoțională a liderului.	6	1	2	3
2.	Cultura comunicării liderului.	6	1	2	3
Tema III. Managementul personalului în instituțiile de învățământ superior din Republica Moldova.		13	2	4	7
1.	Angajarea personalului în instituțiile de învățământ superior. Timpul de muncă și timpul de odihnă a personalului în instituțiile de învățământ superior.	7	1	2	4
2.	Încetarea raporturilor de muncă a personalului în instituțiile de învățământ superior. Disciplina muncii în cadrul instituțiilor de învățământ superior.	6	1	2	3
Tema IV. Cultura organizațională și sistemul de valori în instituțiile de învățământ superior din Republica Moldova.		13	2	4	7
1.	Cultura organizațională și sistemul complex de subculturi	6	1	2	3
2.	etică, valori și profesionalism în învățământul universitar.	7	1	2	4
Tema V. Managementul schimbării și dezvoltarea organizațională a instituțiilor de învățământ superior		12	2	4	6
1.	Conceptele și modelele de schimbare și dezvoltare organizațională în învățământul superior.	6	1	2	3
2.	Procesul de schimbare în instituțiile de învățământ superior. Crearea unei culturi favorabile schimbării și rolul resursei umane.	6	1	2	3

**VI. COMPETENȚE PROFESIONALE (SPECIFICE (CS) ȘI TRANSVERSALE (CT))
ȘI FINALITĂȚI DE STUDIU**

• **Competențe profesionale (CP)**

CP1. Alegerea stilului de management și mecanismele de performanță managerială în concordanță cu caracteristicile /specificul nivelului de management și grupul-țintă;

CP2. Propunerea soluțiilor privind sporirea performanței manageriale;

CP3. Să adapteze stilul managerial și mecanismele de performanță managerială la specificul nivelului de management și grupului-țintă;

CP4. Realizarea analizei SWOT al managementului strategic universitar;

CP5. Propunerea soluțiilor detaliate pentru implementare eficientă a schimbării organizaționale;

CP6. Alegerea modelului cel mai potrivit de schimbare organizațională în dependență de rezultatele analizei curente a situației organizaționale

• **Competențe transversale (CT)**

CT1. Propunerea soluțiilor privind sporirea performanței manageriale;

CT2. Dezvoltarea înțelegerii problemelor sistemului și identificarea cadrului legal



CD 8.5.1. CURRICULUM DISCIPLINĂ pentru PFPC Psihopedagogie

Redacția: 10

Data: 10.04.2024

Pag. 8/10

aplicabil unor situații;

CT3. Promovarea respectării principiilor de etică și deontologie profesională în sistemul învățământului superior;

CT4. Propunerea soluțiilor detaliate pentru implementare eficientă a schimbării organizaționale

CT5. Dezvoltarea aprecierii critică a rolului și activităților liderului în organizația de învățare;

CT6. Crearea interesului pentru anticiparea riscurilor proceselor de management strategic la diferite niveluri de organizare ale instituției de învățământ superior.

VII. FINALITĂȚI DE STUDIU

La finalizarea cu succes a modului formabilul va fi capabil:

- ✓ să aleagă în baza diverselor modele stilul și strategia de leadership ce va permite dezvoltarea Universității;
- ✓ să propună soluții pentru diminuarea rezistenței la schimbare;
- ✓ să compare diverse stiluri și modele de leadership;
- ✓ să identifice cadrul legal aplicabil unor situații;
- ✓ să evalueze criteriile de determinare a performanței;
- ✓ să proiecteze strategia de dezvoltare profesională a personalului din Universitate.

VIII. LUCRUL INDIVIDUAL AL FORMABILULUI

Lucrul individual ghidat de profesor include:

Nr.	Produsul preconizat	Strategii de realizare	Criterii de evaluare	Termen de realizare
1	Studiu de caz	Formabilul va alege stilul potrivit de leadership în funcție de abilitățile personale și specificul Universității.	Numărul de stiluri și corectitudinea alegerii.	Pe parcursul modului
2	Studiu de caz	Formabilul va aplica principiile de conduită anti-stres și a mecanismelor reducerii stresului la locul de muncă în dependență de stilurile emoționale.	Modelul conduitei ales și mecanismele propuse de reducerea stresului la locul de muncă.	Pe parcursul modului
3.	Efectuarea analizei SWOT a universității	Formabilul va identifica laturile puternice, slabe, oportunitățile și riscurile Universității.	Numărul și corectitudine factorilor puternici, slabi, a oportunităților și riscurilor identificate	Pe parcursul modului
4.	Elaborarea a 4 obiective specifice pentru 4 domenii de activitate universitară	Formabilul va elabora patru obiective specifice pentru universitate respectând rigorile SMART	Respectarea criteriilor SMART: 1. Specific 2. Măsurabil 3. Posibil de Atins 4. Relația cu alte obiective 5. Timpul	Pe parcursul modului

IX. STRATEGII METODOLOGICE DE PREDARE-ÎNVĂȚARE

• Metode de predare și învățare utilizate

Metoda interactivă este una prioritară, studii de caz, brainstorming, împărtășirea celor mai bune modele cunoscute, oferirea timpului pentru fiecare participant să se manifeste/ exprime.



**CD 8.5.1. CURRICULUM DISCIPLINĂ
pentru PFPC Psihopedagogie**

Redacția: 10

Data: 10.04.2024

Pag. 9/10

• **Strategii/tehnologii didactice aplicate (specifice disciplinei)**

Se va pune accent pe gândirea productivă, spontaneitate, originalitate, lucru în grup și individual.

• **Metode de evaluare:**

Curentă: sarcini în grup și/sau individual pentru a cunoaște gradul de însușire a materialului.

Finală: Examen.

Nota finală se va forma din nota medie la disciplină (0.5) și nota de la examen (0.5).

Modalitatea de rotunjire a notelor la etapele de evaluare

Grila notelor intermediare (media anuală, notele de la etapele examenului)	Sistemul de notare național	Echivalent ECTS
1,00-3,00	2	F
3,01-4,99	4	FX
5,00	5	E
5,01-5,50	5,5	
5,51-6,0	6	
6,01-6,50	6,5	D
6,51-7,00	7	
7,01-7,50	7,5	C
7,51-8,00	8	
8,01-8,50	8,5	B
8,51-9,00	9	
9,01-9,50	9,5	A
9,51-10,0	10	

Nota medie anuală și notele tuturor etapelor de examinare finală (asistate la calculator, testare, răspuns oral) - toate vor fi exprimate în numere conform scalei de notare (conform tabelului), iar nota finală obținută va fi exprimată în număr cu două zecimale.

Notă: Neprezentarea la examen fără motive întemeiate se înregistrează ca "absent" și se echivalează cu calificativul 0 (zero) Formabilul are dreptul la 2 susțineri repetate ale examenului nepromovat.

X. BIBLIOGRAFIA RECOMANDATĂ:

A. Obligatorie:

- Leadership și management în învățământul superior din Republica Moldova/Moldova Higher Education Leadership and Management (MHELM) ERASMUS + 609656-EPP-1-2019-1-MD-EPPKA2-CBHE-SP www.mhelm.utm.md. Leadership și management. (program de formare profesională). Suport de curs. Chișinău, 2023.
- Panaite Nica, Adriana Prodan, Dan Maniu Dușe, Carmen Sonia Dușe, Viorel Lefter, Simona Mălăescu, Camelia Moraru, Elena Marilena Porumb, Ramona Ștefania Puia. Managementul



**CD 8.5.1. CURRICULUM DISCIPLINĂ
pentru PFPC Psihopedagogie**

Redacția:	10
Data:	10.04.2024
Pag. 10/10	

Resurselor Umane (Ediție online, 2011). Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României. ISBN 978-973-0-11686-1.

3. Boțan Corneliu, Managementul institutelor de învățământ superior, Studiu elaborat în cadrul proiectului Politici educaționale, Chișinău, 2011
4. Ețco C. Managementul în sistemul de sănătate. Chișinău. Editura Epigraf, 2006.
5. Ețco C., Goma L., Globa N. Management și Marketing. Teorie și aplicații. Chișinău, 2013.
6. Tintiuc D., Ețco C., Grosu L., și alții. Sănătate publică și management. Chișinău, 2002.
7. Alois Ghergut, Managementul General și Strategic în Educație. Ed.Polirom, Iași, 2007.
8. S.Cristea, Pedagogie Generală. Managementul Educației. Ed.Didactică și Pedagogică,1996.
9. Iucu, R. Formarea cadrelor didactice. Sisteme, politici, strategii. Editura „Humanitas Educațional” București, 2004.

B. Suplimentară

1. Vlădescu C. Managementul serviciilor de sanatate. București: Expert, 2000.
2. Stog L., Caluschi M. Psihologia managerială. Editura Cartier, 2002.
3. Pitariu H. Managementul resurselor umane. București, 1994.
4. Anderson, D., Ackerman Anderson, L. Beyond Change Management: How to Achieve Breakthrough Results Through Conscious Change Leadership. John Wiley & Sons, 2010.
5. Burduș, E. Managementul schimbării organizaționale. București: Ed.Economică, 2008.
6. Ghid privind implementarea unui sistem de management al calității. Metodologii, procedure și mecanisme de asigurare a managementului calității. Implementat in cadrul proiectului „Calitate in educație, colegii și universități, folosind metode inovatoare și laboratoare noi”, Timișoara, 2012, 69 p.
7. Harrington, J. Change Management Excellence: The Art of Excelling in Change Management. Paton Professional, 2006.
8. Kondalkar, Kondalkar, V. G. Organization Effectiveness and Change Management. PHI Learning Pvt. Ltd., 2013.
9. McCalman, J., Paton, R.A., Siebert, S. Change Management: A Guide to Effective Implementation.SAGE, 2015.
10. Șendrea, M. Managementul schimbării. Chișinău: Ed. ASEM, 2015.
11. Voehl, Fr., Harrington, H.J. Change Management: Manage the Change or It Will Manage You.CRC Press, 2016.