

Programul managerial
al candidatului la funcția de rector al AMTAP

Victoria Melnic

Doctor în studiul artelor, profesor universitar, Maestru în Artă

Discimus artium – designamus vitae

(Învățând arta – proiectăm viața)

I. Preambul

Misiunea AMTAP:

- Menținerea statutului de bastion al culturii "clasice", "academice"
- Educarea profesioniștilor calificați, competenți și competitivi care vor reuși să se adapteze cerințelor unei societăți dinamice în continuă schimbare.

Obiectivul strategic principal:

Transformarea AMTAP într-o instituție modernă, creativă și competitivă; elevarea sintagmei "Absolvent al AMTAP" într-un brand, într-o garanție a calității, a calificării profesionale și a angajamentului social.

II. Evaluarea stării actuale

Astăzi AMTAP este o instituție cu un colectiv educațional înalt calificat și competent, cu studenți talentați și motivați, oferindu-le acestora un spațiu flexibil cu multiple oportunități pentru educație, creație artistică și cercetare.

Contingentul de studenți:

La 01.02.2021 în AMTAP își fac studiile 800 studenți la ciclurile I și II față de 826 în anul universitar 2019-2020 și 1120 în 2015-2016. Vedem o descreștere constantă a numărului de studenți, în 5 ani cifra diminuându-se cu 320 de persoane, sau cu circa 30%.

Spre deosebire de ciclurile de licență și master contingentul de doctoranzi în ultima perioadă a crescut de la 25 de persoane în 2016 la 62 la ziua de astăzi, alți circa 20 de doctoranzi fiind în perioada de grație pentru finalizarea tezelor. Totodată s-a majorat și numărul conducători de doctorat de la 9 în 2016 la 22 în prezent.

Cadre didactice:

Dacă în 2016 în cadrul AMTAP activau 50 de doctori și 3 dr.hab., în 2021 deja sunt 66 doctori și 5 dr.habilitați (inclusiv cumularzi). În 2016 erau 100 persoane cu titluri onorifice în 2021 acesta a crescut la 115. A crescut și numărul profesorilor universitari titulari de la 26 la 33 și a conferențiarilor universitari de la 33 la 40. Deci, calificarea cadrelor didactice este într-o permanentă ascensiune, contribuind astfel la creșterea continuă a calității procesului educațional.

Pe parcursul ultimilor 5 ani AMTAP a obținut **performanțe** în diverse domenii de activitate:

- Implementarea proiectului științific instituțional *Patrimoniul muzical din Republica Moldova (folclor și creație componistică): actualizare, sistematizare, digitalizare*
- Organizarea Festivalului internațional al școlilor de teatru și film *ClassFest*
- Obținerea, în bază de concurs a 82 granturi doctorale cu finanțare din buget
- Evaluarea externă a revistei științifice *Studiul artelor și culturologie: istorie, teorie, practică*, clasificarea ei în categoria B, includerea ei în mai multe baze internaționale
- Obținerea calității de partener și participarea în 4 proiecte ERASMUS+ (CBHE):
- Încheierea în cadrul Programului ERASMUS+ a Acordurilor de mobilitate academică a studenților, personalului academic și administrativ cu 9 universități
- Încheierea acordurilor de parteneriat cu circa 30 de universități din diferite țări
- Dezvoltarea bibliotecii științifice prin:
 - participarea în Proiectul *Modernizarea serviciilor bibliotecilor universitare din Moldova*, finanțat de Programul Norvegian de Cooperare cu Eurasia în domeniul învățământului superior, realizat în parteneriat între 18 biblioteci universitare din Republica Moldova, Norvegia și România (2017-2020);
 - extinderea accesului la resurse informaționale prin conectarea la baze de date internaționale
- Participarea profesorilor și studenților la festivaluri muzicale, teatrale, cinematografice, la numeroase expoziții de arte și alte evenimente artistice naționale și internaționale.

III. Probleme și provocări

În mod paradoxal, atitudinea față de universități este adesea ambiguă: statul își dorește să obțină de la ele din ce în ce mai *mult*, investind din ce în ce mai *puțin*. Se proclamă autonomia universitară, dar totodată se instituie controale și activitatea devine reglementată în exces. Academia noastră trebuie nu numai să-și îndeplinească misiunile esențiale cât mai bine posibil, ci și să fie larg deschisă către nevoile societății, să convingă statul și societatea de contribuția sa la dezvoltarea țării, să reziste presiunilor momentului în obținerea de beneficii imediate, care însă ar putea aduce la declin într-un viitor mai îndepărtat.

Principalele probleme și provocări ale momentului:

- Situația demografică care duce la scăderea constantă a numărului de studenți
- Formalizarea și birocratizarea proceselor de administrare și evaluare a universităților
- Prevalarea rezultatelor cantitative și formale asupra celor calitative

- Finanțarea bazată pe numărul de studenți care pune semne de întrebare asupra perspectivelor existenței independente a unor universități specializate, dar mici
- Scăderea nivelului mediu de educație generală al absolvenților de licee și colegii, plecarea celor mai pregătiți la studii peste hotare
- Stagnarea economică și fenomene de criză la nivel național, european dar și global
- Subfinanțarea culturii și artelor, salariile foarte mici și, respectiv, lipsa unor perspective financiare certe pentru activitatea profesională în aceste domenii pentru absolvenți
- Scăderea motivației multor solicitanți de a obține studii superioare, mai ales în contextul crizei de specialiști când în diferite instituții se angajează și persoane fără nivelul corespunzător de studii.

În contextul acestor probleme și provocări AMTAP se poziționează diferit, având anumite puncte forte ce merită păstrate și dezvoltate, dar și puncte slabe care necesită o abordare critică, analitică și constructivă pentru a fi ameliorate și depășite.

IV. Viziune și valori

AMTAP, ca orice universitate, este construită pe un sistem de valori pe care le promovează și de care se conduce. Aceste valori sunt: **Integritatea, Umanitatea, Libertatea, Diversitatea** : trebuie să fim onești, să punem valoare fiecărui om mai presus de toate, să fim liberi în exprimări și fapte și să ne acceptăm așa cum suntem – diferiți, important este nu ceea ce ne desparte, ci scopurile comune, nu *cine are dreptate*, ci *cum rezolvăm problema*. Îmi doresc ca AMTAP să devină locul în care să domine tradiția impulsivă de inovație, un loc în care să se manifeste nestingherit creativitatea și talentul susținute de cunoștințe și experiență, de imaginație și curaj, în care profesorii, prin propriul exemplu, să-i inspire și să-i motiveze pe studenți spre creație, învățare și cunoaștere.

V. Principii de baza determinate ca direcții prioritare pentru dezvoltarea AMTAP:

- Profesorul și studentul sunt cele mai importante subiecte în activitatea AMTAP
- Nu periclita ceea ce este bun și funcționează optim
- Păstrarea și creșterea autorității AMTAP și a angajaților săi în țară și în lume
- Asigurarea unui raportului echilibrat între:
 - stabilitate și dinamism;
 - tradiție și inovare;
 - muncă și remunerare;
 - activități educaționale, științifice și de creație;
 - personalul științifico-didactic și al alte categorii de angajați;
 - cerințe și oportunități;
 - libertate și responsabilitate în luarea și implementarea deciziilor.

VI. Principii de management

- Elaborarea și implementarea unui nou model economic al instituției
- Elaborarea unei strategii de marketing
- Dezvoltarea sistemului de management electronic
- Descentralizarea managementului
- Promovarea și dezvoltarea formei colegiale de conducere prin implicarea studenților
- Stimularea inițiativei de jos
- Menținerea unui climat psihologic pozitiv

VII. Managementul educațional

Universitatea moderna este centrată pe student și orientată spre personalitate. Sunt necesare programe de studii deschise către cerințele societății pe de o parte și către interesele fiecărui student pe de altă parte, pregătirea profesioniștilor înalt calificați, competitivi pe piața muncii, apti să se adapteze noilor condiții într-o lume în perpetuă schimbare. Obiective propuse:

- Conservarea și dezvoltarea artei, culturii și educației artistice, cu accent pe tendințele și cerințele lumii moderne
- Implementarea unor programe de formare continuă, axate pe managementul carierei, gestionarea finanțelor personale, dezvoltarea domeniilor informaționale și a pregătirii antreprenoriale
- Proiectarea și implementarea modulelor și programelor de studii în limba engleză
- Incorporarea elementelor de divertisment și media în conținutul programelor de studii și încurajarea diversificării ofertei educaționale orientate spre domeniile mai "ușoare" în contextul extinderii limitelor noțiunii de cultură artistică
- Dezvoltarea unui sistem pentru crearea resurselor educaționale electronice folosind multimedia și vizualizarea computerizată. Publicarea manualelor și a materialelor didactice electronice
- Modernizarea infrastructurii informaționale.

Suntem nevoiți să ne adaptăm la un contingent de studenți al cărui nivel de intrare și posibilitate de învățare sunt diferite acum față de anii anteriori. Cu toate acestea, obiectivul nostru trebuie să rămână și în continuare crearea unui mediu stimulativ care le-ar permite studenților noștri să acumuleze cunoștințe și experiențe profesionale, să-și dezvolte capacitățile și abilitățile la maximum. Acesta este elitismul pe care dorim să-l promovăm.

VIII. Managementul cercetării și creației

Fără o activitate de cercetare sau de creație artistică care, dincolo de plăcerea intelectuală sau estetică și satisfacția primită de la conștientizarea faptului că prin ele participăm la crearea unor cunoștințe sau opere noi, oferă predării un izvor permanent de alimentare cu noi idei și o împiedică să devină sclerotică și

conservatoare în sensul cel mai negativ al acestui cuvânt. Astfel, menținerea și impulsivarea activităților de cercetare și creație și integrarea acestora cu predarea va fi și în continuare modelul promovat de AMTAP fără de care instituția riscă să se transforme într-un liceu profesional sau într-un colegiu.

AMTAP dispune de toate condițiile și resursele necesare pentru cercetarea plenară a domeniului artistic care poate fi realizată prin 3 direcții de bază: cercetarea artelor, cercetarea prin artă și cercetarea pentru artă. În acest sens se impune ca prioritară etalarea și valorificarea artei naționale.

Un subiect important este creșterea colaborării interdisciplinare și interdepartamentale. Există un potențial enorm în asemenea colaborări, atât pentru studenți, cât și pentru personalul didactic. Interdisciplinaritatea poate impulsiona dezvoltarea artistică și, de asemenea, poate eficientiza utilizarea resurselor. Însă, o asemenea colaborare nu poate fi comandată de sus, ci trebuie atât dorită (bazată pe interes), cât și inițiată de personalul academic și studenți. Înțeleg că această colaborare dintre diferite departamente cu structuri, planuri și programe de învățământ diferite nu este simplă și, prin urmare, trebuie dezvoltate stimulente, procese și structuri care ar facilita-o.

Printre sarcinile prioritare în acest sens se impun:

- Creșterea nivelului și statutului publicațiilor științifice realizate la AMTAP
- Menținerea și dezvoltarea proiectelor artistice devenite tradiționale (*ClassFest*, *Mărțișor studentesc* ș.a.) și inițierea unor proiecte noi
- Promovarea conceptului de *artă ca remediu* (educativ, terapeutic, social, etc., etc.) și stabilirea unor colaborări în sensul cercetării, studierii și valorificării practice
- Eficientizarea managementului cercetării și creației artistice
- Implicarea mai activă a studenților în activitatea de cercetare și creație artistică
- Creșterea finanțării cercetării și creației
- Integrarea în comunitatea științifică și artistică internațională
- Participarea la competiții de accesare a granturilor pentru proiecte de cercetare și creație
- Dezvoltarea doctoratului științific și a celui profesional.

IX. Managementul resurselor umane

Capitalul uman – colaboratorii, personalul științifico-didactic, studenții, doctoranzii, absolvenții reprezintă cel mai de preț tezaur al AMTAP. Sarcina prioritară în domeniul managementului resurselor umane constă în crearea condițiilor în care fiecare membru al comunității academice să își poată realiza potențialul și să se simtă protejat.

Acțiunile prioritare în acest sens vor fi:

- Atragerea în activitățile educaționale a practicienilor recunoscuți din țară, a celor mai străluciți reprezentanți ai elitei artistice naționale

- Încurajarea muncii proactive și performante prin implementarea unui sistem eficient și transparent de stimulente financiare și morale pentru toate categoriile de angajați ai AMTAP
- Dezvoltarea unor mecanisme de monitorizare a realizărilor individuale ale fiecărui colaborator
- Evaluarea obiectivă și transparentă a performanțelor personalului științifico-didactic, administrativ și managerial conform criteriilor specifice fiecărui domeniu de activitate
- Formarea unei rezerve de personal științific, pedagogic și managerial
- Crearea asociației absolvenților AMTAP și formarea consiliului consultativ pentru dezvoltarea participării comunității profesionale la managementul universitar, strângerea de fonduri, sprijin pentru cercetare, creație și activități de promovare a AMTAP
- Oferirea oportunităților de creștere profesională pentru toate categoriile de personal prin organizarea cursurilor de formare continuă și perfecționare
- Protecția vieții și sănătății studenților și angajaților
- Promovarea spiritului de colegialitate și a respectului reciproc
- Asigurarea unor condiții stabile de lucru și de studii pentru fiecare membru al comunității academice.

X. Managementul calității

Întrucât educația evoluează continuu și este o condiție a dezvoltării durabile, calitatea educației determină în mare măsură calitatea vieții și creează oportunități pentru realizarea în volum deplin a capacităților fiecărui cetățean. De calitatea studiilor oferite de AMTAP depinde direct viitorul culturii și artelor în țara noastră. Din acest motiv calitate studiilor, dar și a tuturor serviciilor oferite de AMTAP trebuie să fie o preocupare constantă a oricărui conducător.

În prezent AMTAP dispune de un sistem funcțional de management al calității bazat pe diverse proceduri de monitorizare, evaluare și control al serviciilor care ne oferă informații mai mult sau mai puțin veridice și ne ajută să identificăm soluții pentru îmbunătățirea continuă a calității.

Îmbunătățirea constantă a planurilor de învățământ, curriculumurilor disciplinare, suporturilor didactice, mijloacelor de instruire și tehnologiilor didactice, condițiilor de studii și echipamentelor trebuie să fie mereu pe agenda de lucru a tuturor subdiviziunilor și colaboratorilor. Pentru asta sunt necesare eforturi permanente din partea fiecărui angajat, nu doar îndeplinirea formală a obligațiilor ci o implicare activă și eficientă.

Calitatea studiilor și a altor servicii oferite de AMTAP va spori odată cu îmbunătățirea nivelului de cunoaștere a limbilor străine și odată cu utilizarea mai activă a tehnologiilor informaționale.

Nici învățământul de calitate, nici cercetarea științifică performantă și nici creația artistică nu pot fi asigurate fără accesul la documentație și informații oferite de Bibliotecă, fonotecă, mediatecă – subdiviziuni care participă la schimbările

inovative și implementarea noilor tehnologii, asigurând păstrarea colecțiilor cu valoare durabilă fiind astfel o verigă între trecut și viitor. Luând în calcul importanța acestor subdiviziuni în asigurarea procesului de predare-învățare pe de o parte și în cel de cercetare/creație pe de alta, trebuie să promovăm intens și consecvent aceste servicii, să dezvoltăm segmentul lor digital, să completăm mereu colecțiile de cărți, note, albume, filme, discuri, imprimări ș.a., să asigurăm accesul la resursele Internet.

Calitatea studiilor depinde în cea mai mare măsură de calitatea și calificarea a cadrelor didactice, dar și de calitatea personalului ce asigură managementul academic și alte servicii. De aceea dezvoltarea personalului rămâne o preocupare constantă și în procesul de asigurare a calității.

XI. Managementul resurselor financiar-administrative

Resursele financiar-administrative sunt menite să asigure desfășurarea activității oricărei instituții de învățământ și de starea lor în mare măsură depinde eficiența acestei activități. Desigur, rolul prioritar în acest sens revine finanțelor. Fără stabilitate financiară nu vom reuși să atingem obiective, deoarece lipsa finanțelor limitează acțiunile și proiectele posibile, însă ele trebuie privite ca un *mijloc* ce asigură activitate și nu ca un *scop* în sine. De asemenea și celelalte resurse nu pot fi neglijate. Realitatea economică și noua metodologie de finanțare impun identificarea unui nou model economic pentru AMTAP care ar asigura dezvoltarea instituției și adaptarea ei la condițiile economiei de piață.

În acest context ca prioritare evidențiez următoarele acțiuni:

- Optimizarea gestionării resurselor financiar-administrative ale Academiei prin eliminarea cheltuielilor inutile, diminuarea risipei de resurse (materiale, financiare, informaționale)
- Protejarea patrimoniului și creșterea eficienței utilizării fondului imobiliar al AMTAP;
- Implementarea conceptului de contabilitate analitică care va permite evaluarea funcțională a costurilor fiecărei subdiviziuni și ar oferi o imagine clară asupra evoluției sale viitoare pentru a putea determina posibilitățile de optimizare a cheltuielilor precum și de creștere a veniturilor
- Monitorizarea sistematică a stării actuale a tuturor blocurilor de studii și a căminelor AMTAP, în special a sistemelor inginerești
- Modernizarea infrastructurii AMTAP
- Atragerea de surse de finanțare alternative printre care: accesarea fondurilor externe prin aplicarea la proiecte, organizarea cursurilor de formare la comandă pentru diverse entități administrative, teatral-concertistice, educaționale etc., oferirea de servicii de consultanță, strângeri de fonduri etc.
- Examinarea posibilității de creare a unor entități autonome în limitele permise de legislația în vigoare pentru realizarea activităților economice, artistice ș.a. în vederea creșterii veniturilor academiei

- Căutarea și identificarea potențialilor investitori pentru modernizarea căminelor, Bibliotecii, blocului 1 de studii, bazei de odihnă de la Condrița.

XII. Managementul relațiilor interne și externe

- Consolidarea relațiilor cu partenerii interni și externi ai AMTAP
- Dezvoltarea relațiilor internaționale prin impulsionarea realizării proiectelor educaționale, științifice și artistice comune cu universitățile partenere din străinătate
- Dezvoltarea de programe de mobilitate internațională a studenților și cadrelor didactice
- Creșterea vizibilității AMTAP atât în țară cât și în străinătate și recunoașterea pe plan național și internațional
- Participarea la programe și proiecte europene, precum și aderarea la consorții internaționale din domeniul artelor și educației artistice
- Promovarea intensă a AMTAP pe rețelele sociale pentru a atrage potențiali studenți din țară și din străinătate și a consolida imaginea instituției în rândul tinerilor
- Recrutarea studenților străini
- Diversificarea modalităților de diseminare a informațiilor despre activitățile științifice și artistice din cadrul AMTAP
- Popularizarea rezultatelor științifice și artistice ale profesorilor și studenților
- Extinderea interacțiunii cu angajatorii, inclusiv prin difuzarea unor povești de succes ale absolvenților, întâlniri ale foștilor absolvenți cu actualii sau viitorii studenți.

TOATE ACTIVITĂȚILE ENUNȚATE TREBUIE FOCUSATE NU DOAR PE PREGĂTIREA UNOR SPECIALIȘTI DE ÎNALTĂ CALIFICARE, CI MAI ÎNTÂI DE TOATE PE EDUCAREA UNOR TINERI CREATIVI CU O SPIRITUALITATE BOGATĂ, ȘI ÎN EGALĂ MĂSURĂ PE FORMAREA UNOR CETĂȚENI INTEGRI, CU DEMNITATE, CU REPERE MORALE ȘI CU UN SISTEM ÎNALT DE VALORI.



