

THE ROLE OF UNIVERSITY LEADERSHIP IN ORGANIZATIONAL CHANGE

ROLUL LEADERSHIPULUI UNIVERSITAR ÎN SCHIMBAREA ORGANIZAȚIONALĂ

¹Cotelnic Ala

Profesor universitar, doctor habilitat

²Țîmbaliuc Natalia

Lector universitar, doctor

^{1,2} ASEM, Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni 61, www.ase.md.

Abstract. *There is a strong relationship between the role of university leaders and the introduction of change in universities. University leaders are seen as agents of change in the institutions they lead and can be both tools and barriers for change. Change is a normal phenomenon, and managing it includes adapting to change, controlling change and making change. The ever changing environment of the recent decades have tested and continue to test the managing abilities of university leaders, both in the higher education system of Republic of Moldova and in other countries as well. The goal of this research is to argue the active role of the university leaders in change management at the university level, and to highlight the role of leadership skills on optimizing the process of organizational change. The research methods used in this study were bibliographic overview in the field, analysis and observation. The study also reflects some conclusions made in the Project funded by the European Union Erasmus +: "Capacity Building in Higher Education" (MHELM). The main conclusion of the paper is that university leaders have the mission to adapt to the new conditions created by the changes in the higher education system. Only by adapting to change universities can ensure excellence. In order to improve the overall activities within universities, leaders must encourage their employees to accept and embrace change. Implementing change is vital and necessary for the improvement of quality within universities and it is the responsibility of university leaders to train and motivate employees to accept change.*

Key words: leader, university leader, leadership, change, skills

JEL CLASIFICATION: M150, M540

În ultimele decenii în societate s-au produs schimbări, care au generat un set de presiuni specifice pentru învățământul superior, ce au influențat asupra schimbării universităților, și, care, la rândul lor, testează măsura în care aceste instituții și liderii lor sunt capabili să se adapteze la schimbare și să o gestioneze. De fapt, schimbarea este un fenomen normal în lumea de astăzi. În fiecare moment, se produc schimbări în aproape toate domeniile vieții. Vorbind despre managementul schimbării ne referim la capacitatea de a gestiona schimbarea pentru beneficii și de a supraviețui în lumea în schimbare. Managementul schimbării are cel puțin trei aspecte diferite, inclusiv: adaptarea la schimbare, controlul schimbării și efectuarea schimbării. Cele mai importante forțe de schimbare cu impact asupra universităților și care, după cum am menționat mai sus, testează capacitățile și abilitățile liderilor universitari, sunt atât de ordin extern, cât și de ordin intern: Situația pieței, tehnologia, legile și reglementările guvernamentale, economia sunt câteva forțe externe care aduc schimbări, în timp ce strategia corporativă, forța de muncă, tehnologia și echipamentele și atitudinea angajaților sunt unele forțe interne ale schimbării [Passenheim O., 2010].

Alți factori cu presiune asupra universităților, care necesită implicarea liderilor ar fi: creșterea presiunii pentru a genera noi venituri, gestionarea presiunilor pentru schimbarea continuă, găsirea și păstrarea personalului de înaltă calitate și sporirea raportării și controlului din partea statului. Dacă instituțiile doresc să rămână viabile nu doar din punct de vedere financiar, dar și să continue să contribuie la generarea și transferul de cunoștințe, dezvoltarea intelectuală, culturală a societății sunt impuse să facă față presiunilor externe la schimbare.

Scopul prezentei cercetări constă în argumentarea rolului activ al leaderului universitar în gestiunea schimbărilor la nivel de universitate, evidențierea rolului competențelor de leadership asupra optimizării procesului de schimbare organizațională.

Leaderii din învățământul superior joacă un rol foarte important în a ajuta instituțiile pentru a menține calitatea și gestionează schimbarea continuă. Ei nu numai că joacă un rol activ în realizarea unor schimbări specifice prin angajarea oamenilor în procesul de schimbare și îmbunătățire personală și instituțională, dar de asemenea, ajută la remodelarea contextului operațional al instituțiilor pe care le conduc pentru a le face mai puțin averse, mai eficiente și mai agile.

Există o relație puternică între rolul leaderilor academici și inducerea schimbării în universități. Leaderii academici sunt considerați deseori drept agenți de schimbare din universități. Formularea și implementarea schimbării dorite nu este un eveniment, ci un proces complex de învățare pentru toți cei implicați. Este un proces de învățare pentru că, dacă trebuie pus în aplicare ceva nou, cei care urmează să-l implementeze trebuie să învețe acest nou pentru a ști ce și cum să implementeze. O astfel de învățare pentru schimbare nu se întâmplă de la sine, dar trebuie să fie asistată direct și condusă cu pricepere. Pentru aceasta leaderii, ei însuși, trebuie să posede cunoștințele în cauză. În acest sens, leaderii universitari din Republica Moldova au posibilitatea de a obține și de a dezvolta competențele și abilitățile necesare prin participarea la cursurile de formare continuă oferite în cadrul proiectului Erasmus + „Consolidarea Capacităților în Domeniul Învățământului Superior” (MHELM). Scopul acestuia este mult mai larg și constă 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 și capabilităților de management.

În dorința de a realiza scopul propus în fața prezentei cercetări, vom trece în revistă principalele abordări existente în literatura străină și autohtonă cu referire la leadership și management în universități pentru a înțelege contextul conceptual, vom analiza principalele schimbări la care sunt provocate universitățile și leaderii acestora în ultimii ani și vom încerca să evidențiem unele competențe și abilități pe care trebuie să le posede și/sau le dezvolte leaderii universitari.

LITERATURA DESPRE LEADERSHIP ȘI MANAGEMENT ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL SUPERIOR

Literatura disponibilă despre leadership și management în învățământul superior se aliniază, la discuții generale ca și pentru toate domeniile, remarcându-se o reticență în definirea termenilor cheie [Rost, J. C., 1993].

Consensul general din literatură este că ceea ce leaderii trebuie să știe și să poată face necesită atât „management”, cât și „leadership” [Middlehurst și Elton, 1992; Ramsden P., 1998; Wolverson, M., Ackerman, R., & Holt, S., 2005]. „Managementul” este văzut în general ca fiind mai mult despre sarcinile de rutină în contextul practicilor existente și susținerea a ceea ce funcționează în prezent bine. „Leadership” este văzut ca având mai multă atenție privind stabilirea și motivarea unor noi direcții - astfel conducerea (noul) și managementul (actualul) merg mână în mână. După cum menționează Osse-Assare [Osseo-Assare, A., Longbottom, D. & Murphy, W., 2005] leaderii fac lucrurile corecte, în timp ce managerii fac lucrurile corect: „Prima parte se referă la „eficacitatea” conducerii și a doua parte la, „eficiența ”managementului, sugerând că există o relație funcțională între eficacitate și eficiență”. Acest lucru se aliniază în general cu distincția lui Ramsden [Ramsden P., 1998] între management și leadership, care susține că managementul este un mod de a impune reglementarea haosului incipient al unei instituții mari ... este un mod de a menține organizația la timp și la buget. Managerii planifică, organizează, angajează și rezolvă probleme în operațiunile curente. Managementul este despre „a face lucrurile bine”, despre a privi activitățile actuale și de a se asigura că acestea funcționează consecvent și bine ... Leadershipul este despre schimbare, despre a privi înainte și strategic, despre a se asigura că instituția rămâne în concordanță cu un mediu în continuă schimbare.

Dacă rămânem la același subiect, menționăm și lucrarea lui Kotter [Kotter J., 1990], din care desprindem ideea, că cele două concepte discutate - management și leadership - sunt complementare și la fel de necesare succesului unei subdiviziuni sau a unei organizații. Gestionarea excesivă produce conformitate, pasivitate și ordine de dragul comenzii; descurajează asumarea riscurilor și înăbușă creativitatea și viziunea pe termen lung. Dar conducerea excesivă fără forța compensatoare a unui management puternic produce rezultate inconsistente, întârziate și în afara bugetului.

Cu toate acestea, după cum observă Law și Glover [Law, S. & Glover, D., 2000, pag.320], la nivel operațional diferențele rămân neclare: leadershipul, managementul și administrarea necesită competențe, cunoștințe și abilități diferite, care deseori se suprapun. Tot odată, la nivel operativ, cele menționate sunt slab diferențiate. Confuzia și suprapunerea rolurilor între aceste poziții și, de asemenea, cea a administratorilor, poate da naștere la conflicte de interese, inechități în volumul de muncă și expertiză aplicată în mod necorespunzător. Inevitabil, acest lucru contribuie la ineficiențe, la diminuarea satisfacției la locul de muncă și la reducerea calității „managementului” general.

Studierea surselor autohtone cu referire la conceptele analizate ne-a permis să constatăm, că acestea nu reprezintă un domeniu de interes al cercetătorilor. Preocupări pentru studierea leadershipului, la general le-am identificat la conf.univ. Bilaș L., care analizează calitățile leaderilor de întreprinderi prin prisma lucrului în echipă [Bilaș L., Masadeh Adeeb, 2017] și dezvoltarea abilităților acestora [Bilaș L., Masadeh Adeeb, 2017], inclusiv a celor ce determină caracterul inovațional al leaderilor. Un alt aspect ce prezintă interes pentru cercetătorii autohtoni se referă la inteligența emoțională a leaderilor [Țîmbaliuc N., 2014] și impactul pe care o are aceasta asupra eficienței activității manageriale [A.Cotelnic., N.Țîmbaliuc, 2018]. Tot odată, în cercetările savanților autohtoni din domeniul științelor manageriale nu am identificat nici una având obiect de cercetare leadershipul în sistemul universitar. De asemenea, nu am identificat cercetări care ar fi scos în evidență rolul leaderului în promovarea schimbărilor în instituțiile în care activează, competențele și abilitățile de care trebuie aceștia să dispună pentru a facilita schimbările.

În același timp, în ultimele decenii universitățile sunt supuse a tot mai multor provocări, chiar dacă unele dintre evoluțiile care s-au desfășurat în această perioadă de timp, nu sunt specifice universităților, dar au avut totuși implicații profunde pentru ele. Evoluția factorilor care au influențat învățământul superior, inclusiv în Republica Moldova, a fost studiată de mai mulți cercetători, inclusiv autorul prezentului studiu [Котелник А., 2010; Cotelnic A., 2018].

Cu toate acestea, considerăm oportun de a ne referi la unele forțe majore de schimbare, care au marcat în ultimii ani universitățile:

1. Una din provocările menționate se referă la masificarea învățământului superior, transformarea acestuia din învățământ de elită în învățământ în masă. Acest moment se constată și în Republica Moldova, mai întâi prin o majorare importantă a numărului de universități (de la 5 instituții de învățământ superior în perioada sovietică) la 47 universități în anii 2000- 2001(Fig.1) și a numărului de studenți (Fig.2), iar apoi o diminuare semnificativă a acestora. A fost o provocare la care universitățile trebuiau să facă față prin asigurarea cu cadre didactice calificate, crearea bazei tehnico-materială adecvată, să dea dovadă de calitate în activitatea didactică și științifică. Acum, prin diminuarea numărului de studenți, universitățile și leaderii acestora s-au pomenit în fața unei noi provocări: cum să folosească eficient toate resursele acumulate pe parcursul acestor ani (optimizarea cheltuielilor cu întreținerea bazei tehnico-materială creată pentru un număr mai mare de studenți, păstrarea personalului științifico-didactic calificat, întinerirea structurii resursei umane ș.a.).

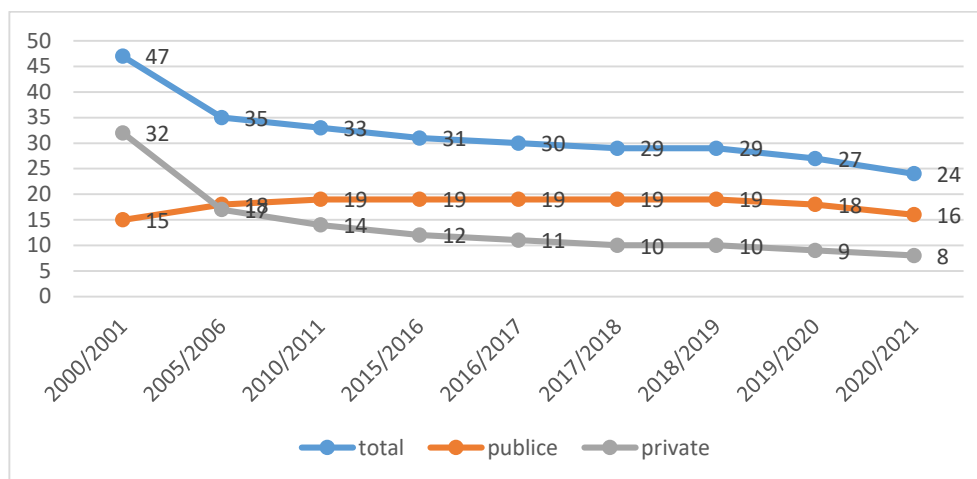


Figura 1. Evoluția numărului de universități în Republica Moldova

Sursa: Anuarul statistic al Republicii Moldova, 2020, disponibil

https://statistica.gov.md/public/files/publicatii_electronice/Anuar_Statistic/2020/7_AS.pdf

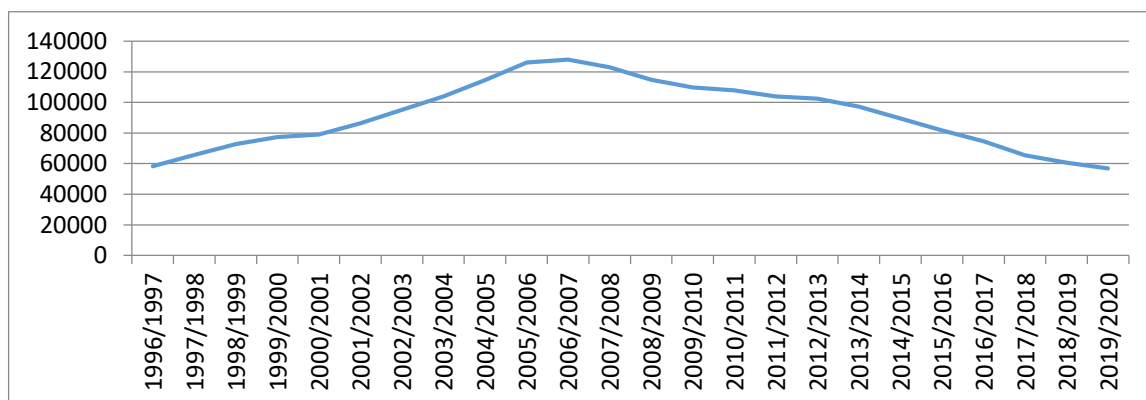


Figura 2. Evoluția numărului de studenți.

Sursa: Anuarul statistic al Republicii Moldova, 2020, disponibil

https://statistica.gov.md/public/files/publicatii_electronice/Anuar_Statistic/2020/7_AS.pdf

2. Globalizarea, evoluția tot mai rapidă a tehnologiei informației și volumul din ce în ce mai mare de informații în general, prin eforturile de uniformizare a legislației, prin libera circulație a cetățenilor între statele europene, precum și accesul liber pe piața muncii oriunde în cadrul Uniunii Europene au adus și continuă să aducă schimbări atât pe piața muncii cât și în sistemul de învățământ superior. O certitudine pentru universități este crearea Spațiului European pentru Învățământ superior, care permite universităților europene să ofere servicii educaționale comparabile și universal recunoscute studenților, permițând astfel o foarte mare mobilitate atât a studenților cât și a cadrelor didactice. Tot odată aceasta s-a dovedit a fi o provocare pentru universitățile din Moldova, prin plecările masive ale absolvenților de licee la studii în universitățile europene, îndeosebi în cele din România, dat fiind numărul mare de burse oferite de statul vecin absolvenților din liceele noastre.

3. Modificări în finanțarea universităților. Problemele financiare din totdeauna au fost declarate de către leaderii universitari ca fiind foarte importante și stringente. Abordând problema schimbărilor în învățământul superior, la acest capitol, ne vom referi la modificarea finanțării bugetare a instituțiilor publice de învățământ superior, începând cu anul 2021 în baza Metodologiei aprobate de Guvernul Republicii Moldova. Scopul acestei reforme constă în sporirea utilizării eficiente a surselor de finanțare de la bugetul de stat și asigurarea transparenței alocării acestor surse. Actul normativ stabilește metoda de alocare pentru finanțarea standard a publicului instituții de învățământ superior, pe baza costului standard pe student și a coeficienților de ajustare, asociați cu gradul de complexitate a programelor de studii pentru ciclurile de licență

și masterat, finanțare compensatorie pentru a sprijini performanța și finanțare complementară pentru modernizarea bazei materiale și didactice a instituției [Bugaian L., 2020, pag.6]. Este o schimbare importantă, care necesită adaptarea tuturor universităților la noile condiții și la sumele, în cele mai multe cazuri, mai mici decât cele obținute anterior din surse publice. Este necesar de a regândi procesele interne, de a găsi posibilități de a optimiza în continuare cheltuielile pe care le suportă universitățile și de a găsi noi surse de venit. Este o provocare pentru leaderii universitari, care trebuie să dea dovadă de calitate de gestiune în condiții de criză.

4. O altă provocare, care a adus schimbări în sistemul educațional, inclusiv cel universitar, și care necesită în continuare luarea unor decizii privind asigurarea calității studiilor, este pandemia provocată de virusul COVID-19. A apărut pe neașteptate și a necesitat regândirea sistemului de învățământ, adaptarea rapidă la noile circumstanțe, luarea unor decizii, care nu întotdeauna erau susținute de subalterni. În această situație a fost necesar ca leaderii să dea dovadă de capacitatea de comunicare adecvată cu angajații, de persuasiune, pentru a asigura continuitatea procesului educațional în condiții online. Spre regret, deja al treilea semestru studenții învață folosind diferite platforme online, deseori fără a frecventa universitatea, fără a se afla în mediu fizic de comunicare cu profesorii și cu colegii. Nu o să ne lansăm în discuții cu referire la faptul este bine acest lucru sau nu, deoarece avem o situație impusă, este o forță majoră, la care trebuie să ne adaptăm și să facem față acestei provocări. Astăzi profesorii s-au adaptat la situație, folosesc diferite platforme online, practică diverse strategii didactice în spațiul virtual. Problema, care este în centrul atenției, este: cum să asigurăm calitate în pregătirea studenților în aceste condiții.

Sunt doar câteva momente pe care am le-am menționat ca factori de schimbare a universităților din ultimii ani, la care universitățile trebuie să dea un răspuns. Evoluția numărului de universități din Republica Moldova, prezentată în Figura 1 ne dovedește că nu toate instituțiile au putut face față acestor provocări, unele din ele fiind nevoite să se închidă. În acest context, suntem de părerea, că un rol important în realizarea schimbărilor și asigurarea durabilității acestora îl au leaderii universităților. Schimbarea durabilă trebuie să provină din interiorul universității, determinată de viziunea și angajamentul conducerii sale. Oamenii care poartă aceste responsabilități trebuie să depășească inhibitorii structurali și culturali ai schimbării. Experiența sugerează [Learning Leaders in times of change, 2008] că acești inhibitori pot include ierarhie și birocrație excesivă, confortul rutinelor înrădăcinate, structuri puternice de comandă verticală și comunicare slabă laterală și de jos în sus, autoritate dezechilibrată și neintegrată în domeniile profesionale, conservatism și neacceptarea riscului, defensivitate, nesiguranță. ... Schimbarea structurilor și rolurilor interne poate fi o condiție necesară, dar departe de a fi suficientă pentru realizarea schimbării în universități. Fără a acorda atenție și integrării structurilor cu strategia și cu sistemele și procesele de ghidare, informare și recompensare, schimbarea mesajelor și eforturilor nu vor fi susținute. Nici aceste mesaje nu vor ajunge în „inimă” și nici nu vor permite „periferiei de dezvoltare” să înflorească ... , deoarece universitățile sunt locuri în care ideile și valorile sunt profund integrate cu structurile, funcțiile, rolurile și culturile, iar procesele de schimbare trebuie să ia în considerare și aspectele emoționale și simbolice ale vieții instituționale, precum și aspectele instrumentale ale afacerii. Aceasta reprezintă o agendă importantă pentru cei care au sarcina de a conduce schimbarea în universități. Deci, leaderii academici sunt responsabili pentru aducerea unor astfel de schimbări care sunt necesare timpului și de gestionarea acestora în direcția asigurării implementării eficiente.

În Republica Moldova, cercetările actuale sunt cu precădere axate asupra caracteristicilor procesului instructiv-educativ [Șișcan E., 2016] sau asupra managementului resurselor umane [Andrițchi V., 2012] în educație, inclusiv în universități. Remarcăm lipsa studiilor în domeniul leadershipului universitar, ceea ce conduce spre un aspect nerezolvat din domeniu: inexistența la nivel național a cercetărilor care să evedențieze un model modern de conducere a instituțiilor de învățământ.

CONCLUZII:

Studiul surselor bibliografice în domeniul leadershipului universitar, a schimbărilor în cadrul universităților, implicarea în trainingurile din cadrul proiectului Erasmus+ : MHELM, justifică înaintarea următoarelor concluzii:

- Liderii sunt principalii actori ai procesului de schimbare, sunt cei care inovează mediul educațional și rezolvă parțial sau global problemele din universități. Prin caracteristicile personale, poziția ierarhică, prin stilul de conducere și influența factorilor externi și interni legați de organizația în care funcționează, leaderul universitar acționează și ia decizii care vor influența schimbarea în instituția pe care o conduce.

- Din perspectiva schimbării leadershipul se materializează în calitatea serviciilor educaționale, în crearea încrederii și adoptarea acelor măsuri care vizează realizarea optimă a obiectivelor propuse.

- Leaderul are abilitatea de a reduce rezistența la schimbare. Având capacitatea empatică, manifestând convingere, liderul stimulează interacțiunile interumane, motivează și captează interesul susținătorilor, iar competențele de leadership determină participarea afectivă și efectivă a membrilor organizației la implementarea schimbării. Leaderul nu apelează la procedee simpliste de soluționare ale problemelor fundamentale din universități și nu utilizează strategii neștiințifice.

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE:

1. Passenheim O., 2010, Change Management, ISBN 978-87-7681-705-3, disponibil la: <http://www.mahavirlibrary.org/files/change-management.pdf>
2. Rost, J. C. (1993). Leadership development in the new millennium. *Journal of Leadership Studies*, 1(1), 91-110.
3. Ramsden, P. (1998). *Learning to Lead in Higher education*. London: Routledge.
4. Wolverton, M., Ackerman, R., & Holt, S. (2005). Preparing for Leadership: What Academic Department Chairs Need to Know. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 27(2), 227-238
5. Osseo-Assare, A., Longbottom, D. & Murphy, W. (2005). Leadership best practices for sustaining quality in UK higher education. *Quality Assurance in Education*, 13(2), 148-170.
6. Ramsden, P. (1998). *Learning to Lead in Higher education*. London: Routledge.
7. Kotter, J. (1990). *A Force for Change: How Management Differs from Leadership*. New York: Free Press.
8. Law, S. & Glover, D. (2000). *Educational leadership and learning*. Buckingham, England, Open University Press.
9. Bilaș L., Masadeh Adeeb. Dezvoltarea leadership-ului și activitatea de echipă a colaboratorilor în baza coachingului rezultativ.... *Economica*, 2017, nr. 3, pag. 39-50
10. Bilaș L., Masadeh Adeeb. Managementul inovațional: importanța leadership-ului și activității de lucru în echipă în cadrul organizațiilor de business. *Economica*, 2017, nr. 2, pag. 51-60
11. Țîmbaliuc N., Conducerea bazată pe inteligență emoțională. În: *Economica*, Chișinău, ASEM, 2014, An. XXII, nr. 1 (87), pag. 49-53, 0,34 c.a., ISSN 1810-9136, Categoria B.
12. Cotelnic A., Țîmbaliuc N. Emotional intelligence and their role in managerial process. În: *Review of General Management*, Volume 27, Issue 1, Year 2018, pag. 74-89, categoria B+, ISSN 1841-818X, Brașov, România
13. Котелник А. Основные тенденции на рынке высшего образования Республики Молдова. În: *Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: Матеріали III Міжнародного бізнес -форуму, 26 березня 2010 р., Київ: 2010, стр.78-80*
14. Cotelnic A. Change management in higher education institutions in Moldova / Smart-освіта: ресурси та перспективи : матеріали III Міжнар. наук.-метод. конф. (Київ, 7 грудня 2018 р.) : тези доповідей.– К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. – 61-65 с. – Укр. та англ. мовами. ISBN 978-966-629-909-6
15. Anuarul statistic al Republicii Moldova, 2020, disponibil https://statistica.gov.md/public/files/publicatii_electronice/Anuar_Statistic/2020/7_AS.pdf
16. Metodologia de finanțare bugetară a instituțiilor publice de învățământ superior, Aprobata prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr.343/2020.
17. Bugaian L. Reconsideration of financing higher education institutions at international and national level. În: *JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES*. Vol. III (4) 2020, pag. 6-16
18. *Learning Leaders in times of change. Academic Leadership Capabilities for Australian Higher Education*, May, 2008, disponibil la: https://research.acer.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1001&context=higher_education
19. Șișcan E. Evoluții și tendințe în dezvoltarea marketingului educațional: aspecte teoretice și metodologice *Economica*, 2016, nr. 1, pag. 7-17

20. Andrițchi V. Teoria și metodologia managementului resurselor umane în învățământ. Chișinău, Ed. Print-Caro, 2012, ISBN 978-9975-56-054-2