

TIME MANAGEMENT OF THE UNIVERSITY STAFF MANAGEMENTUL TIMPULUI CADRULUI UNIVERSITAR

COTELNIC Ala

ORCID: 0000-0002-6599-6473

University professor at Academy of Economic Studies of Moldova, Chisinau, Republic of Moldova,
email: cotelnic.ala@ase.md,

Abstract. *At the current stage of development and reform of higher education in the Republic of Moldova, the management system of higher education faces a significant number of serious problems, sometimes very difficult to solve. Many of these problems are not specific to our country. Academic systems in many countries are going through enormous changes induced by a combination of factors: the spread of e-learning, the digitization of databases, the change in the role of the university framework determined, including by the Covid 19 pandemic.*

Today, in order to be effective, a modern university staff, in addition to fulfilling the didactic task, must be engaged in research activities. In addition, an academic must be an active member of professional associations and maintain permanent contacts with colleagues in the country and abroad. Academic staff can be involved (even recommended) in some activities in the real sector of the economy. Thus, every day we are trained in various activities, we have to perform multiple tasks. It creates the impression that the day is getting shorter and the workload is getting bigger. Is it possible under these conditions to use some techniques, methods of time management? How effective are they for the university setting? Will effective time management influence the teaching staff's performance? There are several questions that we try to answer in this article.

KEYWORDS: *academic staff, didactic activity, research, time management, time.*

JEL Codes: I23, J22, M10.

Introducere. Mediul de activitate universitar actual este caracterizat de schimbări continue atât în condițiile economice, cât și tehnologice, ceea ce determină necesitatea de adaptare permanentă la noile realități de către universitari, iar, în aceste condiții, timpul este considerat resursa cea mai importantă pentru a asigura succesul. Procesul de management în instituțiile de învățământ superior, ca și în oricare alte organizații, este delimitat de funcțiile de planificare, organizare, conducere și control. Pentru realizarea cât mai eficientă a acestor funcții se impun calcule precise, inclusiv a timpului de realizare a diverselor procese pentru a nu-l pierde sau utiliza necorespunzător. Există cercetări care demonstrează, că utilizarea eficientă a acestuia duce la îmbunătățirea performanței instituției și la creșterea eficienței personalului prin aplicarea politicilor de management al timpului (R.Gul, T.Tahir et al. 2021). Acest lucru este determinat, în mare parte, de unicitatea timpului și de caracteristicile sale: nu există timp suplimentar la care să se recurgă, timpul nu poate fi stocat, timpul este ireversibil. Prin urmare, importanța cercetării constă în importanța cunoașterii managementului timpului, a performanței cadrului universitar și a succesului pe care îl poate atinge universitatea.

Metode. În prezentul studiu a fost utilizat tipul descriptiv de cercetare. La bază s-a aflat studierea surselor bibliografice cu referire la tema de cercetare, indiferent de domeniu de proveniență: management, psihologie, pedagogie. De asemenea a fost utilizată metoda observației, aplicată cadrelor universitare din universitățile din Republica Moldova.

Rezultate și discuții

Activitățile academice sunt din ce în ce mai stresante, ziua de lucru a unui profesor universitar sau cercetător este încărcată cu diverse activități sub presiunea managementului orientat spre piață în învățământul superior și știință (Abramov, Gruzdev și Terentev, 2017). Volumul de muncă devine tot mai mare, lipsa de timp este tot mai stringentă. Această situație a trezit interesul

cercetătorilor încă din anii 1990, când au apărut primele semne ale schimbărilor manageriale în învățământul superior. În 1992, Stephen M. Jordan și Daniel T. Layzell au stabilit că volumul de muncă al universitarilor din universitățile și colegiile din Arizona se ridică la 60 de ore/săptămână, jumătate din acest timp fiind contabilizat pentru predare (Jordan, Layzell 1992). O creștere consistentă a volumului de muncă a universitarilor a fost observată și în alte țări aproximativ în aceeași perioadă.

Managementul timpului, fiind un fenomen universal reprezintă procesul de determinare a nevoilor, stabilirea de obiective pentru atingerea acelei nevoi și planificarea pentru atingerea acestor obiective. Nu este doar un proces care implică determinarea nevoilor și prioritizarea sarcinilor, ci și arta de a organiza, de a programa și de a-și bugeta timpul pentru atingerea obiectivelor (Mohanty, 2003). Managementul timpului înseamnă controlul acestei resurse, consideră D.-T. Corodeanu (Corodeanu, 2006). Este esența progresului tehnic și economic, deoarece fructificarea și dovedirea unei idei depinde de factorul timp.

Managementul timpului este un element esențial al organizării universitare, care ia în considerare faptul, că profesorii realizează diferite activități în afară de procesul de predare, propriu-zis. Prin urmare, trebuie să-și gestioneze timpul eficient. Importanța managementului timpului este vitală, iar nevoia de a obține informații aprofundate asupra strategiilor specifice de management al timpului pentru profesori devine un domeniu tot mai important. O persoană cu un bun management al timpului reușește să realizeze mai multe sarcini într-un timp mai scurt, fiind, totodată, mai relaxată și reușind să stabilească un echilibru între viața personală și cea profesională. Capacitatea de organizare și gestionare a timpului influențează succesul profesional al unei persoane. (Saranciuc-Gordea L., 2016)

Nu putem aborda acest subiect fără a aborda conceptul de „sarcină de muncă”, „normă didactică”. Este ceea ce determină volumul de muncă al unui cadru didactic universitar.

Conceptul de sarcină de muncă deseori apare ca sursă de stres ocupațional, ca rezultat direct al volumului mare de muncă a cadrului universitar (Nhundu, 1999, Corodeanu, 2006), iar volumul de muncă se referă la solicitările de timp (Ahmad, I., Gul, R. 2021), suprasolicitarea (Ayub, A., Gul, R., Ali, A., Rauf, B., M. (2021), lipsa de stimulare sau plictiseală (Cheirmiss, 1980).

Cadrul normativ în vigoare în Republica Moldova (Codul Educației, 2014) reglementează activitatea unui cadru universitar prin stabilirea normei didactice, adică a volumului de muncă pe care trebuie să îl realizeze un cadru universitar pe parcursul unui an. Săptămâna de lucru constituie 35 ore, spre deosebire de angajații din alte domenii, a căror săptămână de lucru este stabilită în mărime de 40 ore. Deci, pentru un salariu (o normă) un cadru didactic universitar trebuie să lucreze 1470 de ore pe an. Aceste ore de lucru sunt formate din diverse activități, precum activitatea didactică auditorială și neauditorială, activitatea metodică și științifică (Figura 1).

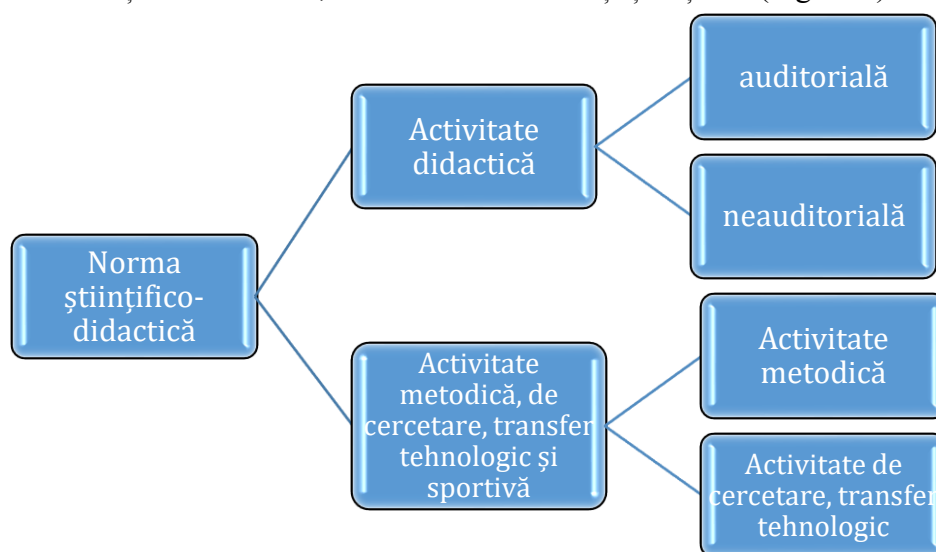


Figura 1. Structura normei științifico-didactice

Cea mai strictă planificare și evidență se referă la primele două componente. Activitatea auditorială (ore de contact direct) nu este altceva decât orele care sunt realizate în auditoriu sub formă de prelegeri, seminare, lecții practice, lecții de laborator. Se planifică și celelalte activități,

însă, totuși acestea, la moment, nu sunt considerate la fel de importante pentru evidență și contabilizare. Salarizarea se efectuează luând în considerare, preponderent, componenta didactică. Numărul de ore de contact direct este cu atât mai mare cu cât calificarea cadrului didactic este mai inferioară (asistentului universitar îi revine cel mai mare volum al acestei componente, iar profesorului universitar – cea mai mică). De sigur, aici există o logică. Profesorul are mai mult timp pentru a face cercetări, a se ocupa cu activitatea științifică, pe când un asistent universitar este dedicat mai mult activității de predare. Dar, dacă volumul de muncă pe care trebuie să îl realizeze un asistent universitar este mare, când poate realiza aceste cercetări, care sunt absolut necesare pentru obținerea titlului științific? Altfel nu poți face carieră în învățământul superior.

Suntem de acord cu cei care consideră că a fi cadru universitar este cea mai bună slujbă pe care ne-o putem dori. Ca argumente prezentăm următoarele:

- avem libertatea academică de a defini propria agendă de activitate;
- lucrăm cu studenți și absolvenți care sunt dornici să învețe, să cunoască lucruri noi, care devin tot mai formați în domeniu pe care l-au ales prin realizarea sarcinilor oferite de profesori, prin lecturarea și analiza surselor recomandate, prin implicarea lor în activități de cercetare;
- interacționăm și colaborăm cu colegii de la diferite departamente din cadrul universității, dar și din alte universități din țară și de peste hotare, care sunt experți în domeniile lor, astfel învățând permanent lucruri noi;
- suntem parte a unei comunități de cercetare, avem acces la baze de date internaționale, în care avem rolul nu doar de consumator al rezultatelor cercetărilor realizate de alții, dar și putem juca un rol important în modelarea obiectivelor acestei comunități, prin prezentarea propriilor rezultate.
- activând în astfel de condiții, interacționând cu astfel de persoane cadru didactic acumulează experiențe, devine tot mai competent în domeniul pe care l-a ales.

Informația prezentată mai sus ar putea trezi nedumeriri. Care ar putea fi problemele pe care dorim să le abordăm, dacă volumul săptămânal de muncă determinat prin lege – este mai mic ca în alte domenii, programul de activitate, este flexibil?

Totuși o analiză mai riguroasă a tuturor activităților pe care trebuie să le realizeze un cadru didactic, ne permite să constatăm că din cauza supraîncărcării cu ore de contact direct, majoritatea profesorilor pur și simplu nu au timp să efectueze cercetări științifice, să participe la activități de granturi de mobilitate academică și proiecte internaționale de cercetare, să stabilească și să dezvolte cooperarea cu sectorul real al economiei. Chiar există opinia, că adesea, singura motivație pentru un tânăr profesor de a participa la programe de granturi dedicate stagiilor la universități străine este oportunitatea de a scăpa de povara exorbitantă a încărcăturii auditoriale. (Яшин А.А., Струкова М.Н, 2015)

În plus, activitatea auditorială nu este echilibrată, ceea ce înseamnă, că cadrul universitar ar putea într-un semestru să aibă planificate mai multe ore, în altul mai puține. Chiar și pe parcursul semestrului sarcina este diferită. Depinde de orele de la învățământul cu frecvența redusă, care pe parcursul anului universitar presupune realizarea orelor auditoriale în 3 sesiuni, deci atunci când ei sunt în sesiune, numărul orelor pentru cadrul didactic este mai mare. Orele la ciclul I, licență, învățământ cu frecvență redusă se țin, inclusiv sâmbăta și duminica, iar pe parcursul săptămânii orele sunt organizate după masă până seara târziu. Multe universități organizează studiile la ciclul II, masterat pe module, în orele de seară, ceea ce face anumite perioade suprasolicitate pentru profesori. Mai este necesar ca cadrul didactic să se pregătească de ore, să actualizeze materialul pe care îl prezintă, să diversifice metodele pedagogice utilizate. Cu un nivel ridicat de sarcină didactică, profesorul de multe ori pur și simplu nu are timp liber pe care să-l petreacă oferind consultații studenților, doctoranzilor săi.

Mai mult ca atât, unele cercetări (Abramov R., Gruzdev I., Terentev E., 2017) menționează gradul scăzut de libertate în proiectarea setului de sarcini și stabilirea termenelor limită de realizare a acestor obiective de către cadrele universitare. Indiferent de combinațiile de volum de muncă ale unui profesor, rutina de predare corespunde din ce în ce mai puțin ideilor de vocație și profesie liberală și tinde să semene cu un loc de muncă „obișnuit”, cum ar fi contabil, economist etc. Această transformare în însăși natura activității profesionale cadrului universitar, care a fost menționată, se

manifestă prin creșterea numărului de sarcini, a căror valoare nu este împărțită de către angajați, uneori din cauză că nu înțeleg importanța sau necesitatea realizării acestora. Acest lucru are ca rezultat un conflict de rol, adică obligațiunile unui cadru universitar de a realiza permanent sarcinile înaintate în termen intră în conflict cu poziția persoanei responsabile, a unui profesor dedicat, care înainte de a realiza o sarcină are nevoie de o analiză detaliată, de timp, care deseori nu se încadrează în limitele indicate.

O mare parte din sarcinile care revin unui cadru didactic sunt greu de cuantificat. De exemplu, activitatea de cercetare, care include pregătirea publicațiilor, necesitatea de a fi la curent cu toate noutățile relevante ce apar în domeniul profesional, sau activitățile extracurriculare, sau activitățile conexe, cum ar fi dezvoltarea materialelor de studiu și pregătirea către ore, formează un „timp continuu”, care, deși sunt reglementate ca durată (sunt stabilite anumite normative), este foarte complicat de a le diferenția de timpul ce ține de viața personală. Această limită slab demarcată reprezintă unul din motivele nemulțumirii cadrelor universitare față de cât timp alocă activităților lor profesionale.

Distribuția neuniformă a sarcinilor este un alt motiv al nemulțumirii personalului universitar cu privire la bugetele pentru timpul de lucru. Problema nu este doar în numărul de sarcini, ci și în conținutul lor.

În ultimii ani, din cauza situației demografice din țară, a plecării tinerilor la studii în afara țării, numărul solicitanților universităților autohtone, este în continuă scădere. Acest lucru contribuie nu numai la o concurență sporită între universități pentru viitorii studenți, ci și la formarea de grupe academice mici, ceea ce duce inevitabil la necesitatea de a planifica un volum semnificativ de muncă suplimentară auditorială și neauditorială. Dar acest lucru „costă” scump universitățile. Este evident, că în aceste condiții, are loc orientarea spre „optimizarea” activităților învățământului superior, înregistrându-se o reducere a orelor auditoriale per curs fără o creștere vizibilă a timpului alocat monitorizării muncii independente a studenților, pentru munca extracurriculară. Ca urmare, crește încărcarea auditorială a profesorilor prin creșterea numărului de cursuri pe care le predau. Am întâlnit mai multe discuții referitor la numărul de cursuri pe care ar putea să le țină un cadru didactic fără a scădea calitatea predării. În opinia E. V. Balatsky, (Балацкий Е. В., 2014) este normală ținerea a 2-3 discipline de către un cadru universitar, însă creșterea acestui număr devine o povară pentru cadru didactic. Ținerea a 5-6 discipline, consideră autorul, duce la pierderea totală a calității predării. Spre regret, astăzi există departamente în care cadrele didactice sunt nevoite să ia și mai multe cursuri pentru a-și asigura o normă deplină.

Măsurarea calității muncii cadrelor universitare este o altă problemă, întrucât însăși noțiunea de „calitate” nu are o înțelegere univocă și poate fi interpretată în funcție de cerințele persoanelor interesate din sistemul de învățământ: conducerea universității este interesată de creșterea numărului de publicații în reviste cu factor de impact, studenți în predare bună și ore interesante, șeful de departament în îndeplinirea sarcinii administrative. Atunci când un indicator specific al calității predomină în evaluarea performanței cadrelor universitare, există riscul dezechilibrului în distribuția timpului de muncă și a efortului, deoarece profesorii înșiși tind să acorde prioritate acestui criteriu predominant. Cam acest lucru se întâmplă acum în universități. Pentru a crește vizibilitatea universității se cere de la profesori mai multe publicații în reviste științifice cu un factor de impact cât mai mare. Acest lucru este determinat și de faptul, că universitățile au intrat în cursă pentru clasamente și au adoptat sistemul de performanță a predării, dar mai cu seamă a cercetării, bazat pe indici de activitate de publicare. Evident, apare nemulțumirea față de structura bugetului timpului de lucru al cadrului universitar, iar atenție sporită și efortul de bază cadrele universitare le acordă anume acestei componente, iar timp pentru alte activități (inclusiv de predare), rămâne tot mai puțin. În dorința de a găsi totuși un echilibru între aceste activități, apare supraîncărcarea activității cadrelor universitare.

În urma comunicării cu mai multe cadre universitare din cadrul universității Academia de Studii Economice din Moldova, dar și din alte universități din Moldova, precum Universitatea de Stat din Moldova, Universitatea Tehnică a Moldovei, am constatat unele nemulțumiri comune privind activitatea de normare a activității științifico-didactice. Deși fiecare universitate are libertatea de a elabora propriile reglementări ale acestei activități, luând în calcul autonomia universitară, totuși toate universitățile se conduc de cadrul normativ în vigoare, la bază fiind

Regulamentul-cadru cu privire la normarea activității științifico-didactice în învățământul superior, aprobat prin Ordinul Ministrului Educației nr. 304 din 22 aprilie 2016. Am grupat aceste nemulțumiri, expuse de cadrele universitare, însoțite cu unele soluții pe care le văd aceștia, în câteva blocuri: (Figura 2)

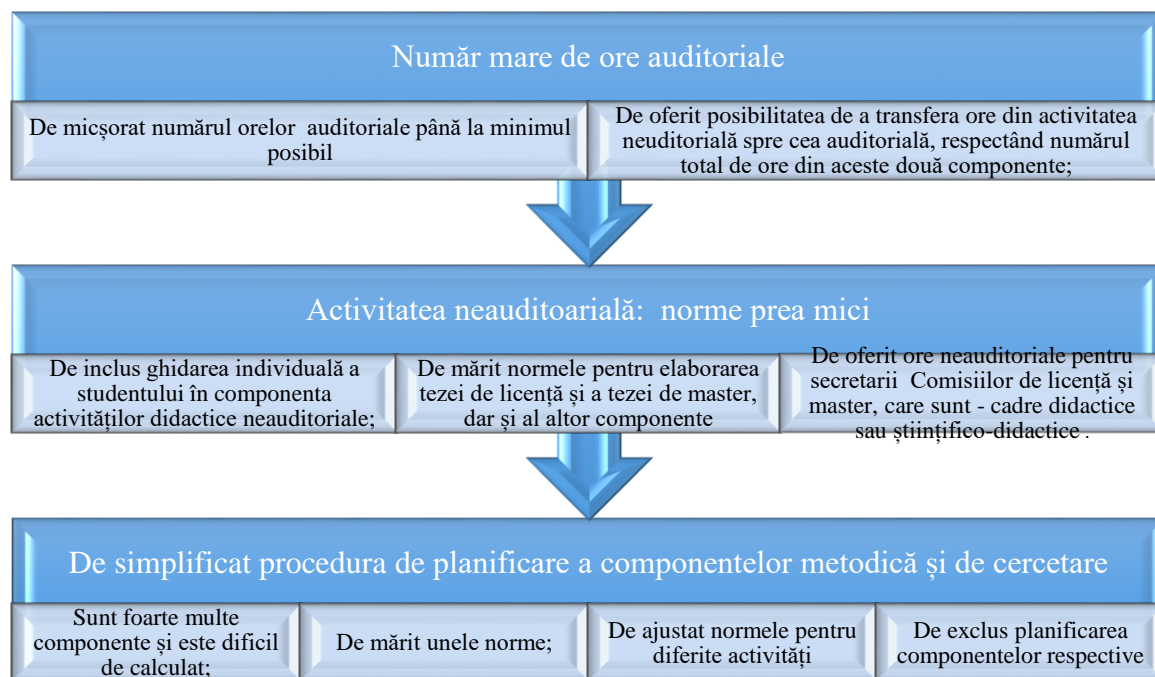


Figura 2. Nemulțumiri ale cadrelor didactice și științifico-didactice și propuneri pe care le au de soluționare

Deci, principala sursă de nemulțumiri din partea cadrelor universitare se referă la numărul mare de ore auditoriale. Luând în considerare cele expuse mai sus (numărul mic de ore de contact direct în planurile de învățământ, grupe academice mici etc.) pentru a avea o normă deplină, cu salariu respectiv, unii profesori trebuie să pregătească și să țină câte 7-8 discipline academice. Regulamentul menționat (Regulament, 2016) oferă o limită a orelor auditoriale pentru fiecare categorie de personal. Această limită este de maximum 100 ore pe an. Evident, că fiecare universitate, pornind de la autonomia universitară de care dispune, poate accepta limita de jos, adică cel mai mic număr de ore de contact direct permis de cadrul normativ. Acest lucru îl solicită și cadrele universitare. Spre regret, acest lucru nu este posibil în toate situațiile. Totul depinde de posibilitățile financiare ale universităților. Spre regret, acestea nu sunt favorabile luării deciziei pe care o doresc cadrele universitare. Mai mult ca atât, unele departamente nu au suficiente ore neaudioare (se referă mai cu seamă la departamentele care au discipline generale, fără a avea în activitatea acestuia ore pentru conducerea proiectelor de an, a tezelor de licență, tezelor de master etc.), de aceea are loc transferul orelor auditoriale în cele neaudioare (în ASEM se utilizează coeficientul 1 la 3, adică o oră de contact direct se echivalează cu 3 ore neaudioare). Tot odată, există departamente, care au un exces de ore neaudioare. S-ar dori ca acestea să poată fi transferate în ore auditoriale după algoritmul prezentat mai sus. Dar acest lucru nu se întâmplă, din motivul resurselor financiare insuficiente.

Dacă ne referim la al doilea grup de nemulțumiri, acesta ține de activitatea neaudioară. La acest capitol Regulamentul menționat, dar și regulamentele instituționale ale universităților, inclusiv a ASEM, prevede normative de timp pentru o gamă variată de activități. Regulamentul-cadru ne oferă unele recomandări, dar universitățile au fost libere de a completa acest regulament, cu alte componente și a stabili normativele corespunzătoare. Pe de o parte, cadrele universitare solicită acest lucru pentru a include toate activitățile posibile pe care le pot realiza în acest domeniu cu stabilirea timpului necesar pentru ele, dar, pe de altă parte, sunt voci care zic că „toată mișcarea este reglementată și nu poți răsufla fără ca să fie stabilit care este timpul necesar pentru aceasta”. Aici, se solicită, pe de o parte, majorarea normativelor pentru diverse activități, dar și stabilirea unei echități între aceste normative. Ultima este foarte complicat de realizat, deoarece necesită studii

complexe, care încă nu au fost realizate. Pe de altă parte, cum putem să deducem cu exactitate maximă cât timp este necesar pentru conducerea unei teze de licență sau a unei teze de master? Dar pentru un proiect de an? Totul este foarte individual, depinde de temă, de competențele și abilitățile studentului, de complexitatea studiului. Evident, se stabilește o medie, care se presupune că este valabilă pentru toți studenții și pentru toți conducătorii acestora. Realitatea ar putea fi diferită. Oricum, fiecare cadru didactic consideră că lucrează mult mai mult decât sunt stabilite aceste normative.

A treia componentă menționată în Figura 2 ține de ne dorința cadrelor universitare de a se complica cu planificarea acestor activități, calcularea sumelor respective, considerând inutil acest exercițiu, iar apoi realizarea și raportarea acestora. În deosebi, se referă la componentele activitate metodică și activitate de cercetare.

Literatura de specialitate ne oferă diferite instrumente, tehnici pentru a gestiona eficient timpul (Corodeanu, 2006; Gul, 2021). Nu ne vom opri la acestea, ele fiind foarte detaliat descrise în diverse lucrări. Tot odată, considerăm interesantă și utilă pentru studiul nostru gruparea abordărilor legate de managementul timpului, realizată de către Stephen Covey (Covey S., 2002), care le grupează în patru generații urmând criteriul temporal.

Prima generație se concretizează în liste de evidențe privind solicitările care necesită timp și efort. A doua generație este cea a „planurilor și pregătirilor”. Îi sunt caracteristice calendarele și agendele de lucru, ca și eficiența, responsabilitatea personală, realizarea scopurilor propuse, planificările anticipate, organizarea activităților și evenimentelor viitoare. Generația a treia prevede o planificare riguroasă a evenimentelor și a acțiunilor în funcție de stabilirea obiectivelor, a priorităților și a valorilor. Totuși ultimele cercetări din acest domeniu au arătat că planificarea rigidă în funcție de obiective s-a dovedit a fi, deseori, contraproductivă. Acest mod de gestionare a timpului a limitat o serie de dimensiuni importante ca relaționarea, creativitatea și spontaneitatea, diminuând oportunitățile oamenilor. În consecință, generația a patra s-a reîntors la tehnicile primei și celei de-a doua generații, revizuiind problema gestionării timpului și atribuindu-i elementul de autogestionare, evaluat de sentimentul satisfacției, împlinirii, autorealizării.

Din cele analizate, rezultă că pentru gestionarea eficientă a timpului este foarte importantă respectarea unui echilibru dintre toate aceste elemente.

Concluzii:

Schimbările din ultimii ani au condus la apariția unui nou conținut nu numai pentru procesul de învățare în sine, ci și schimbarea conținutului muncii cadrului universitar. În procesul de învățământ, s-a mărit considerabil ponderea lucrului independent atât în auditoriu (jocuri de afaceri, lucrări practice și de laborator) cât și în afara acestuia (lucru în bibliotecă, elaborarea de proiecte, activități de cercetare, elaborarea de portofoliu), iar acest lucru schimbă și rolul profesorului - de la rolul de „conducător de cunoștințe” la poziția de „manager” care gestionează traiectoria individuală de dezvoltare profesională a studentului (Романов Е.В., 2016);

Rezultatele studiului realizat demonstrează că procesul de muncă al cadrului universitar se caracterizează printr-o ambiguitate tot mai mare cauzată de sarcinile atribuite în mod de urgență, neplanificat, care adesea deturneză efortul și atenția de la activitatea principală. Astfel de modele de muncă provoacă stres și înstrăinare față de activitatea profesională, care nu mai este percepută ca o vocație, ci mai degrabă ca un job de birou obișnuit.

Cadrele universitare ar trebui să aloce timp pentru diverse activități, preponderent predare, cercetare și management. Pentru a efectua cercetări sau pentru a-și îndeplini responsabilitățile de conducere, aceștia sunt obligați să lucreze mai multe ore decât cele stipulate în contractele lor. Mai mult, ei au adesea senzația că, în ciuda orelor lungi dedicate predării, studenții nu reușesc să obțină rezultatele dorite, iar acest sentiment duce la frustrare.

Gestionarea eficientă a timpului este posibilă, astfel încât să realizăm sarcinile care ne revin în timpul util. Pentru aceasta este necesar de utilizat activități de planificare și organizare a activităților, precum și diverse tehnici și metodici recomandate de savanți. Pentru cadrele universitare un rol important îl au planurile individuale pe care le completează cadrele universitare la început de an de studii, cu condiția unei atitudini responsabile față de acest proces. Aceasta înglobează întregul proces, începând de la planificarea sarcinilor până la executarea lor. Pentru un cadru universitar aceasta va însemna că el/ea trebuie să planifice cum să-și împartă timpul între

diferitele sarcini care le au în față, făcându-le mai întâi pe cele importante, lăsând deoparte pe cele mai puțin importante.

REFERINȚE:

1. Abramov R., Gruzdev I., Terentev E. Working Time and Role Strains of Research and Teaching Staff in a Modern Russian University, 2017. DOI: 10.17323/1814-9545-2017-1-88-111, disponibil la <https://cyberleninka.ru/article/n/working-time-and-role-strains-of-research-and-teaching-staff-in-a-modern-russian-university/viewer>
2. Ahmad, I., Gul, R. Impact of Online Service-Learning on Civic and Social Justice Behavior of Undergraduate Laboratory-Based Graduates. Hu Arenas (2021). <https://doi.org/10.1007/s42087-021-00244-9>
3. Ayub, A., Gul, R., Ali, A., Rauf, B., M. (2021). Cultural and Educational Stress: A Case Study of Brahui Speaking ESL and EMI Periphery Students. Asian EFL Journal. 28(2.3).<https://www.elejournals.com/asian-efl-monthly-editions/aej-monthly-edition-2021/volume-28-issue-2-3-april-2021/>
4. Cherniss, C. (1980). Staff Burnout. Job Stress in the Human Services. London: Sage Publications.
5. Codul educației al Republicii Moldova nr. 152 din 17.07.2014 (Monitorul Oficial, 24.10.2014, nr. 319-324, art. nr: 634)
6. Corodeanu D.-T. Managementul timpului sau tehnici și instrumente pentru a economisi eficient timpul. Analele științifice ale universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași, Tomul LII/LIII Științe Economice 2005/2006, pp.168-179
7. Covey S. „Eficiența în șapte trepte. Sau un abecedar al înțelepciunii”, ed. a VIII-a, București, ALLFA, 2002, 298 p.
8. Fermín Sánchez-Carracedo, Milan E., et al.Optimizarea managementului timpului facultății: câteva idei practice. Disponibil de la: https://www.researchgate.net/publication/328305129_Optimization_of_Faculty_Time-Management_Some_Practical_Ideas [accesat 21 iunie 2022].
9. Gul Rani, Tehseen Tahir, Umbreen Ishfaq, Tayyaba Batool. Impact of Teachers' Workload on Their Time Management Skills at University Level. Indian Journal of Economics and Business , Vol. 20 No. 3 (December, 2021) <http://www.ashwinanokha.com/IJEB.php>
10. Jordan S. M., Layzell D. T. (1992) A Case Study of Faculty Workload Issues in Arizona: Implications for State Higher Education Policy. Denver: State Higher Education Executive Office
11. Mohanty, C. L. (2003). Examining the relationships among self-report measures of Type A behavior pattern: The effects of dimensionality, measurement error, and differences in underlying constructs. Journal of Applied Psychology, 75, 440-454
12. Nhundu, T. J. (1999). Determinants and prevalence of occupational stress among Zimbabwean school administrators. Journal of Educational Administration, 37, 256-272.
13. Regulamentul-cadru cu privire la normarea activității științifico-didactice în învățământul superior, aprobat prin Ordinul Ministrului Educației nr. 304 din 22 aprilie 2016.
14. Saranciuc-Gordea L. Aspecte de management al timpului în sporirea eficacității activității școlare a cadrului didactic, Revistă de științe socioumane, nr 2(33) / 2016 / ISSN 1857-0119 /ISSNe 2587-330X ,pp.43-49
15. Балацкий Е. В. Как из высшего образования в России раздули пузырь. Капитал страны. Федеральное интернет-издание. 14.11.2014. [Электронный ресурс]. URL: <http://kapital-rus.ru/articles/article/266318/> (дата обращения: 15.06.2022)
16. Романов Е.В. Нормирование нагрузки преподавателей: проблемы и поиск решений. Университетское управление: практика и анализ. 2016;(4):64-81. <https://doi.org/10.15826/umj.2016.104.029>
17. Яшин А.А., Струкова М.Н. Нормирование и распределение учебной нагрузки: взгляд практика. Журнал Университетское управление: практика и анализ. Nr. 6 (100), 2015, p. 100 - 108 , ISSN 1999-6659 (Online)