

# FORMAREA ȘI DEZVOLTAREA PROFESIONALĂ A PERSONALULUI DIN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ: PROVOCĂRI ȘI SOLUȚII

## TRAINING AND PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION STAFF: CHALLENGES AND SOLUTIONS

[https://doi.org/10.52327/1813-8489.2021.2\(110\).07](https://doi.org/10.52327/1813-8489.2021.2(110).07)

CZU: 35.088.6(478)

**Ion DULSCHI,**  
*doctor, conferențiar universitar,*  
*decan Departament studii superioare de master,*  
*Academia de Administrare Publică*

**Aurelia ȚEPORDEI,**  
*magistru, doctorandă,*  
*director Departament dezvoltare profesională,*  
*Academia de Administrare Publică*

### SUMMARY

*In this article, the authors make a brief presentation of the system of training and professional development of staff within the public administration authorities of the Republic of Moldova. The article reviews the master's programs, the scientific-didactic potential, the forms and methods of working with students, academic mobility, internships, etc. The article also presents the activities regarding the professional development of public administration staff, the most relevant problems, solutions and achievements in this regard.*

**Keywords:** *professional training, professional development, master programs, academic mobility, public administration.*

### REZUMAT

*În prezentul articol autorii realizează o succintă prezentare a sistemului de formare și dezvoltare profesională a personalului din cadrul autorităților de administrare publică din Republica Moldova. În articol sunt trecute în revistă programele de master, potențialul științifico-didactic, formele și metodele de lucru cu studenții, mobilitatea academică, stațiile de practică etc. De asemenea, în articol sunt prezentate activitățile privind dezvoltarea profesională a personalului din administrația publică, problemele, soluțiile și realizările cele mai relevante la acest capitol.*

**Cuvinte-cheie:** *formare profesională, dezvoltare profesională, programe de master, mobilitate academică, administrație publică.*

O administrație publică poate activa eficient doar cu condiția că personalul acesteia și, în primul rând, funcționarii publici posedă competențe pe potriva exercitării atribuțiilor funcționale. Formarea și dezvoltarea profesională a funcționarilor publici constituie misiunea de bază a Academiei de Administrație Publică. Deja 28 de ani Academia poartă cu mândrie înaltul titlu de Alma mater a funcționarilor publici.

Azi nu există o autoritate a administrației publice centrale sau locale în care să nu activeze absolvenți ai Academiei de Administrație Publică. Cu toate că Legea 158-XVI din 04.07.2008 „Cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public” stipulează în calitate de criteriu pentru ocuparea funcției publice clauza profesionalismului, nu toți candidații și chiar mulți funcționari care au fost admiși pentru ocuparea funcției publice dispun de studii în domeniul administrației publice. De regulă, aceștia sunt absolvenți ai facultăților de drept, economie, științe politice etc., care nu oferă cunoștințe și competențe speciale privind esența, organizarea și funcționarea sistemului administrativ. Această lacună vine să fie acoperită prin programele de master oferite de Academia de Administrație Publică și alte instituții care realizează programe de studii în domeniul respectiv.

În prezent Academia vine cu o ofertă de programe de master care au ca scop formarea profesională a funcționarilor publici pentru activitatea în cadrul autorităților administrației publice și pentru dezvoltarea abilităților de cercetător științific în domeniul științelor politice, administrative și economice. Programele de master de profesionalizare țin de administrarea publică, managementul public, business și administrare, dreptul public, anticorupție, relații internaționale. Fiecare din programul propus este orientat la formarea și dezvoltarea competențelor la persoanele care își desfășoară activitatea în autoritățile și

instituțiile publice în funcții de execuție sau de conducere.

Spre exemplu, la programul de master **administrare publică** se pune accentul pe abilitățile de autoinstruire, determinându-i pe studenții-masteranzi să-și dezvolte capacitățile de dobândire a cunoștințelor noi privind sistemul administrativ, sisteme și paradigme administrative moderne, dar și abilități practice de studiere a fenomenului administrativ. Foarte utile pentru funcționarii publici sunt cursurile privind politicile publice și gestionarea calității serviciilor publice, managementul programelor și proiectelor în administrația publică, finanțele publice și bugetul, urbanism și amenajarea teritoriului, managementul funcției publice, deontologia funcționarului public ș.a. Cursurile respective sunt predate de profesori de o înaltă calificare și cu experiență de activitate în cadrul autorităților administrative, în funcții de conducere și de execuție. Mult accent se pune pe examinarea problemelor practice ce stau în fața autorităților publice, sunt dezbătute probleme privind reforma administrației publice și aspecte de eficientizare a acesteia.

Programul **management public** este orientat în special pentru formarea și dezvoltarea competențelor manageriale la funcționarii din autoritățile și instituțiile publice care dețin o funcție de conducere sau optează pentru o asemenea funcție. Acest program pune accent pe formarea abilităților economico-manageriale, de planificare și organizare a activității în cadrul organizațiilor publice și private din mai multe perspective, atât pe dimensiunea financiar-economică cât și pe cea a resurselor umane. Ca și discipline menite să asigure formarea competențelor respective, se regăsesc: managementul financiar, managementul proiectelor, managementul organizațional, managementul serviciilor publice, managementul resurselor umane etc.

Realizarea programului **management public** este asigurată prin antrenarea în procesul de instruire a profesorilor din cadrul Academiei și din instituții de profil cu o vastă experiență științifico-didactică și practică.

Programul de **drept public** are drept scop formarea specialiștilor de înaltă calificare în domeniul dreptului prin orientarea spre soluționarea problemelor în domeniul public, aplicarea legislației naționale în corelare cu legislația europeană și soluționarea problemelor prin prisma legislației în vigoare. Programul drept public vine și ca o ofertă educațională orientată spre fortificarea competențelor generale cu o serie de cursuri de specializare, de pregătire complementară, care dezvoltă competențe instrumentale specifice domeniului de formare profesională. Spectrul de discipline studiate în acest scop au un caracter teoretico-aplicativ, aici regăsindu-se unități de curs precum: dimensiuni juridice ale parlamentarismului contemporan, instituția răspunderii juridice în dreptul public, mecanisme de control în administrația publică, metodologia și probleme actuale de cercetare în domeniul dreptului etc.

Programul **anticorupție** este un program de unicat în Republica Moldova și vine să pună în circuit cunoștințele și bunele practici de prevenire și combatere a corupției. Disciplinele studiate sunt centrate pe aspectele aplicative ale normelor de drept ce țin de fenomenul corupției. Important de menționat că aceste discipline sunt predate de profesori cu vastă experiență în domeniul respectiv.

Programul **relații internaționale** vine să formeze funcționari cu abilități de gândire și aptitudini de comunicare la dimensiuni internaționale. Aceștia constituie personalul din autoritățile și instituțiile publice antrenat în elaborarea și realizarea strategiilor de cooperare internațională. Formarea competențelor necesare unui specialist în domeniul relațiilor internaționale este

realizată prin studierea disciplinelor fundamentale și speciale predate de savanți și practicieni notorii – foști ambasadori, miniștri, care abordează fenomenele politice internaționale din perspectiva aplicativă. Vom menționa doar câteva din acestea: Probleme actuale ale politicii externe a republicii Moldova, Geopolitica contemporană, Diplomația economică, Diplomația practică, Servicii diplomatice etc. O particularitate a realizării programului de master Relații internaționale este predarea unei serii de discipline în limba engleză, fapt care contribuie mult la dezvoltarea abilităților de comunicare cu partenerii din afara țării, de participare la foruri științifice internaționale.

Un loc aparte în activitățile de formare profesională îl ocupă schimbul de experiență cu partenerii din afara țării. Cunoașterea preocupărilor colegilor din universitățile din Germania, România, Polonia, Ucraina, Georgia prezintă interes nu doar științific, dar și practic. În special vom menționa deschiderea colegilor din Școala Națională de Științe Politice și Administrative din București cu care Academia are acord de colaborare și realizează programe de mobilitate academică. Mai mulți masteranzi din Academie au făcut uz de această oportunitate, anexând la actele de absolvire și certificatul de mobilitate academică. Pe aceeași dimensiune sunt dezvoltate relațiile cu Universitatea Babeș Bolyai din Cluj Napoca, România, Universitatea Adam Mickiewicz din Poznań, Polonia.

Fără îndoială, nu putem trece cu vederea și stagiile de practică. În special, acestea sunt relevante pentru studenții care își fac studiile cu frecvență. În baza contractelor încheiate cu autoritățile publice din țară și cu partenerii de peste hotare studenții se documentează cu autoritățile publice, organizarea activității acestora, participă la elaborarea documentelor de politici, de implementare a acestora. Relații de colaborare și activități care contribuie la fortificarea calității de formare profesională a funcționarilor publici,

Academia realizează practic cu majoritatea autorităților publice centrale de specialitate. Un sprijin pentru realizarea stagiului de practică în România este oferit de către Agenția Națională a Funcționarilor Publici din țara vecină.

Deja mai bine de un an Academia, ca și alte instituții din țară și din lume, realizează activitățile de instruire și de cercetare utilizând mijloacele tehnice, la distanță. În pofida dificultăților provocate de situația pandemică, procesul de instruire se menține la nivelul standardelor de calitate asumate. De la fondarea Academiei și până în prezent, titularii ai diplomelor de studii postuniversitare și de master sunt circa 6140 de persoane.

Formarea specialiștilor de înaltă calificare pentru serviciul public, capabili să utilizeze în mod corespunzător cunoștințele, abilitățile și atitudinile în folosul cetățenilor, în corespundere cu nevoile și așteptările acestora, în armonie cu propria dezvoltare intelectuală și spirituală este un deziderat al Academiei de Administrație Publică.

Multitudinea schimbărilor survenite în administrația publică în procesul de modernizare a ei solicită funcționarilor publici adaptarea activității lor la exigențele europene. Astfel, un funcționar care se integra corespunzător în sistemul anterior de administrație s-ar putea afla în imposibilitatea de a-și realiza eficient obligațiunile funcționale, fiind depășit profesional. Importanța formării și dezvoltării profesionale a funcționarilor publici a crescut considerabil datorită ritmului în care are loc schimbarea în societatea contemporană. De competența și profesionalismul resurselor umane depinde eficiența și eficacitatea administrației publice, calitatea prestării serviciilor publice, soluționarea problemelor social-economice și politice caracteristice etapei de dezvoltare la care se află actualmente Republica Moldova. În administrația publică activează funcționari cu specialități și nivel de studii variate, cu grade diferite de conștientizare

a rolului deosebit pe care îl are funcționarul public. Diversitatea profesională, intelectuală, culturală, nivelul diferit de pregătire a angajaților în administrația publică impun necesitatea permanentă de perfecționare a lor. Pentru a fi eficienți în îndeplinirea sarcinilor și atribuțiilor ce le revin, ei trebuie să posede competențe necesare, să-și evalueze continuu necesitățile de instruire și să le adapteze mereu la schimbările permanente din administrație. În acest context, un rol deosebit în dezvoltarea profesională a personalului din administrația publică îi revine Academiei de Administrație Publică care are misiunea de formare a specialiștilor de înaltă calificare, de dezvoltare profesională continuă a personalului din serviciul public. Astfel, una din funcțiile principale ale Academiei este de a contribui cât mai substanțial și eficient la promovarea și menținerea valorilor general-umane, valorilor unui stat de drept, printr-o ofertă calitativă de pregătire profesională a personalului din serviciul public, precum și prin servicii de instruire de înaltă calitate, corelate cu standardele promovate la nivel european.

Activitățile de dezvoltare profesională a personalului este realizată de către Departamentul dezvoltare profesională, care organizează și desfășoară activități de dezvoltare profesională:

- a) la comanda de stat, stabilită anual de către Guvern;
- b) la solicitarea autorităților publice și a altor instituții publice/private;
- c) la inițiativa Academiei;
- d) în colaborare cu partenerii de dezvoltare, autoritățile și instituțiile publice, persoanele juridice de drept privat interesate.

Începând cu anul 2018, Academia de Administrație Publică implementează Sistemul de asigurare a calității serviciilor de instruire, conform Standardului Internațional ISO 29990:2010 „Servicii de învățare pentru educația non-formală și formare profesională - Cerințe de bază pentru furnizorii de ser-

vicii". Astfel, toate activitățile de dezvoltare profesională se desfășoară în conformitate cu procedurile documentate de sistem și de proces, aprobate la sfârșitul anului trecut de către Senatul Academiei și Consiliul Calității.

Cursurile de dezvoltare profesională se desfășoară în baza curriculum-urilor elaborate de către formatori cu experiență în domeniu și aprobate de către Comisia de Asigurare a Calității din cadrul Departamentului dezvoltare profesională.

Tematica cursurilor prestate este una variată și rezultă din necesitățile de instruire a fiecărei categorii de funcționari, atribuțiile de serviciu, direcțiile prioritare de activitate ale Guvernului: Administrație publică, Management public, Integrare profesională în funcția publică, Prestarea serviciilor publice, Etică și integritate în serviciul public, Dezvoltarea abilităților manageriale, Dezvoltarea abilităților de exercitare a atribuțiilor de serviciu și altele. Academia elaborează, anual, Catalogul cursurilor prestate de Academie, care conține oferta de instruire, fapt ce asigură informarea autorităților administrației publice despre activitatea privind prestarea serviciilor de dezvoltare profesională și favorizează buna lor desfășurare.

Cursurile de dezvoltare profesională au o durată diferită, de la 8 ore până la 130 de ore, în funcție de necesitățile de instruire identificate, de categoria cursurilor: cursuri de formare inițială, de formare continuă, de dezvoltare managerială, de formare a formatorilor. Participanților la cursuri li se oferă materiale de instruire în format electronic, precum și pe suport de hârtie.

În scopul diversificării modalității de prestare a serviciilor de dezvoltare profesională, Academia a creat Platforma de instruire la distanță LearnIn. Astfel, la etapa actuală, cursurile se desfășoară în format mixt: în sala de instruire, pe Platforma de instruire LearnIn, on-line.

Principalele categorii de funcționari care au participat la cursuri de dezvoltare pro-

fesională conform comenzii de stat sunt: miniștri, vice-miniștri, șefi de subdiviziuni, personal cu funcții de execuție din cadrul autorităților publice centrale; președinți și vicepreședinți de raioane, secretari ai consiliilor raionale, șefi de subdiviziuni, specialiști din cadrul aparatului președintelui raionului, consiliilor raionale, primari, viceprimari ai orașelor, satelor (comunelor), secretari ai consiliilor raionale, consilieri locali.

Participanților la cursurile de dezvoltare profesională, indiferent de durata studiilor, li se eliberează, prin ordinul rectorului, un certificat de participare/absolvire a cursurilor, modelul căruia se aprobă de către Senatul Academiei.

În perioada 1993 - 2020 în cadrul Academiei de Administrare Publică și-au perfecționat calificarea circa 50.000 de funcționari de conducere și de execuție din autoritățile administrației publice centrale și locale.

Activitățile de instruire sunt realizate de către cadre didactice ale AAP, precum și de către funcționari cu experiență relevantă în domeniu din cadrul autorităților publice, înscriși în baza de date a formatorilor DDP. Lecțiile au un caracter practic, aplicativ și se realizează prin utilizarea de către formatori a metodelor andragogice (prezentări, discuții, studii de caz, jocuri de afaceri, jocuri pe roluri, simulări etc.), fapt care conduce la eficientizarea procesului de dezvoltare profesională. În scopul creării unui corp de formatori profesioniști, competenți Academia, periodic, organizează cursuri de formare a formatorilor pe diferite subiecte de instruire. De asemenea, au fost organizate și desfășurate vizite de studiu atât în țară, cât și peste hotare (Germania, România, Ucraina). Pentru o parte din cursuri au fost elaborate și editate manualele formatorilor. În total, în perioada anilor 2005-2020 Academia a instruit circa 300 de formatori, majoritatea din ei participă activ până în prezent la realizarea procesului de dezvoltare profesională.

Anul 2020, pentru Academia de Administrare Publică, la fel ca și pentru toate instituțiile de învățământ, a fost un an destul de complicat. Situația pandemică a impus regulile sale de desfășurare a activităților de instruire, pentru care nu eram suficient de bine pregătiți.

Astfel, începând cu luna martie 2020, activitățile de instruire s-au desfășurat cu respectarea cerințelor generate de condițiile epidemiologice din țară, în contextul pandemiei COVID 2019. Anunțarea, în martie 2020, a situației de urgență a făcut imposibilă realizarea instruirilor în format face-to-face. În conformitate cu deciziile Ministerului Educației, Culturii și Cercetării, a Comisiei pentru Situații Excepționale, Senatul Academiei a decis suspendarea activităților de instruire până la anularea stării de urgență. Ulterior, Senatul Academiei (Hotărârea Senatului nr.1.1 din 25 august 2020) a decis desfășurarea activităților de dezvoltare profesională în format mixt: pe Platforma de instruire a Academiei LearnIn, on-line (pe platforma ZOOM), în sala de instruire (ultima zi a cursului). Pe parcursul semestrului II conducerea Academiei a intervenit cu modificări la modalitatea de realizare a cursurilor, în funcție de situația epidemiologică din țară. Astfel, unele cursuri s-au desfășurat doar la distanță (instruire sincronă, instruire

asincronă), realizarea instruirii în sala de curs fiind interzisă.

Această situație a creat mai multe provocări în realizarea instruirilor și anume:

- lipsa platformelor educaționale care să conțină instrumente de desfășurare a instruirilor în format online, prin utilizarea metodelor andragogice de predare;
- formatori pregătiți insuficient pentru desfășurarea instruirilor online, prin utilizarea metodelor andragogice;
- calculatoare neperformante, care ar putea suporta programe educaționale online;
- participanți insuficient pregătiți pentru a participa la instruirile online (conectare la ZOOM, lipsa calculatoarelor dotate cu camere video, microfon).

Drept răspuns la provocările menționate, precum și în scopul satisfacerii mai calitative a necesităților de instruire ale funcționarilor publici, Academia de Administrare Publică a întreprins un șir de măsuri, și anume: modernizarea Platformei de instruire LearnIn; procurarea Platformei educaționale ZOOM, a aplicațiilor de digitizare a cursurilor de instruire; digitizarea cursurilor de instruire și asigurarea funcționalității Platformei de instruire LearnIn; desfășurarea activităților de instruire cu scopul de dezvoltare a competențelor digitale ale formatorilor.

## BIBLIOGRAFIE

1. Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 225 din 26.03.2014 cu privire la Academia de Administrare Publică, În: Monitorul Oficial nr. 78-79 din 01.04.2014.
2. Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 1224 din 09.11.2004. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, nr. 208-211 din 19.11.2004 privind aprobarea Regulamentului cu privire la organizarea și desfășurarea procesului de perfecționare continuă a personalului.
3. Hotărârea Senatului Academiei de Administrare Publică nr. 5/1 din 19.04.2016 privind aprobarea planurilor de învățământ, ciclul II – studii superioare de master științific și de profesionalizare, pentru anii de studii 2020-2023. Academia de Administrare Publică, Chișinău, 2020.
4. Legea cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public nr.158-XVI din 23.01.2008. Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 840 din 01.01.2009, cu modificări ulterioare.

5. Sîmboteanu A., Formarea și dezvoltarea profesională a cadrelor pentru administrația publică din perspectiva edificării societății bazate pe cunoaștere și valorilor euroconforme, *Administrarea publică, revistă metodico-științifică, AAP*, 2015, nr.4, pag. 11-22

6. Sîmboteanu A., Dulschi I. ș. a. *Academia de Administrare Publică la un sfert de veac*, Editura Elan-Poligraf, Chișinău, 2018, 335 p.

**Prezentat:** 02.06.21

**E-mail:** dulschi@mail.ru