

RECEPȚIONAT

Agenția Națională pentru Cercetare
și Dezvoltare _____

_____ 2025

AVIZAT

Secția AȘM _____

_____ 2025

RAPORT ȘTIINȚIFIC ANUAL

(pentru etapa 2025)

**privind implementarea proiectului din cadrul concursului
Stimularea excelenței cercetărilor științifice 2025-2026**

Proiectul **Managementul dezvoltării culturii organizaționale în învățământul superior**

Cifrul proiectului **25.80012.0807.64SE**

Prioritatea strategică **Valorificarea capitalului uman și social**

Rectorul

BARBĂNEAGRĂ Alexandra



Președintele Senatului

BARBĂNEAGRĂ Alexandra



Conducătorul proiectului

SADOVEI Larisa



Chișinău, 2025



UNIVERSITATEA
PEDAGOGICĂ DE STAT
ION CREANGĂ
DIN CHIȘINĂU

EXTRAS
din procesul-verbal nr. 3
al ședinței Senatului Universității Pedagogice de Stat „Ion Creangă” din Chișinău
din 27.11.2025

Total membri ai senatului: 65

Au fost prezenți: 44

Președintele ședinței: Barbăneagră Al., dr. conf. univ.

S-a discutat: Bilanțul activității științifice privind executarea proiectelor de cercetare și inovare pentru anul 2025.

S-a propus: Aprobarea raportului privind activitatea științifică în anul 2025 în cadrul proiectului „Managementul dezvoltării organizaționale în învățământul superior”, cifrul 25.80012.0807.64SE, director de proiect SADOVEI Larisa, dr.

S-a votat: Pro – 44. Contra – 0. S-au abținut – 0.

S-a decis: A aproba raportul privind activitatea științifică în anul 2025 în cadrul proiectului „Managementul dezvoltării organizaționale în învățământul superior”, cifrul 25.80012.0807.64SE, director de proiect SADOVEI Larisa, dr.

Secretar științific al Senatului
UPS „Ion Creangă” din Chișinău

DERMENJI Svetlana, dr. conf. univ.



CUPRINS

1. Scopul etapei 2025 conform proiectului depus la concurs.....	3
2. Obiectivele etapei 2025.....	3
3. Acțiunile planificate pentru realizarea scopului și obiectivelor etapei 2025.....	3
4. Acțiunile realizate pentru atingerea scopului și obiectivelor etapei 2025.....	3
5. Rezultatele obținute	3
6. Diseminarea rezultatelor la foruri științifice.....	8
7. Impactul științific, social și/sau economic al rezultatelor științifice obținute în cadrul proiectului 2025.....	9
8. Colaborare la nivel național în cadrul implementării proiectului 2025.....	10
9. Colaborare la nivel internațional în cadrul implementării proiectului 2025.....	10
10. Dificultăți în realizarea proiectului: financiare, organizatorice, legate de resursele umane	
11. Recomandări, propuneri.....	10
12. Lista lucrărilor științifice, publicate în anul 2025 (Anexa 1).....	11
13. Rezumatul activității și a rezultatelor obținute în proiect 2025 în limba română și în limba engleză (Anexa 2).....	12
14. Executarea devizului de cheltuieli din contractul de finanțare pentru anul 2025 (Anexa 3)...	14
15. Componenta echipei conform contractului de finanțare pentru anul 2025 (Anexa 4).....	15

1. **Scopul etapei 2025 conform proiectului depus la concurs:** determinarea cadrului conceptual și evaluarea realității instituționale privind managementul dezvoltării culturii organizaționale universitare.
2. **Obiectivele etapei 2025:**
 - 1) sistematizarea conceptelor-cheie în baza studiului bibliografic privind conceptualizarea modelului de management al dezvoltării culturii organizaționale în învățământul superior;
 - 2) identificarea unor modele de cultură organizațională din diferite spații geografice relevante pentru managementul dezvoltării culturii organizaționale în învățământul superior din Republica Moldova.
3. **Acțiunile planificate pentru realizarea scopului și obiectivelor etapei 2025:**
 - 1) determinarea unor repere teoretice și aplicative privind managementul dezvoltării culturii organizaționale în învățământul superior;
 - 2) formularea indicatorilor, descriptorilor și a valorilor culturii organizaționale;
 - 3) elaborarea și aplicarea chestionarului de identificare a problemelor specifice managementului dezvoltării culturii organizaționale în învățământul superior;
 - 4) identificarea problemelor specifice managementului dezvoltării culturii organizaționale în învățământul superior.
4. **Acțiunile realizate pentru atingerea scopului și obiectivelor etapei 2025:**
 - 1) au fost determinate reperele teoretice și aplicative privind managementul dezvoltării culturii organizaționale în învățământul superior;
 - 2) a fost elaborat și aplicat chestionarul de identificare a problemelor specifice managementului dezvoltării culturii organizaționale în învățământul superior din R. Moldova;
 - 3) au fost identificate probleme specifice managementului dezvoltării culturii organizaționale în învățământul superior din R. Moldova;
 - 4) au fost formulați indicatorii, descriptorii și valorile culturii organizaționale ale învățământul superior.

5. Rezultatele obținute (descriere narativă 3-5 pagini):

Etapă de cercetare desfășurată în anul 2025 a avut ca finalitate consolidarea bazelor teoretice și aplicative ale modelului de management al dezvoltării culturii organizaționale în învățământul superior și constituie o etapă decisivă în evoluția proiectului. Rezultatele obținute reflectă atât cadrul științific realizat în plan conceptual, cât și extinderea arsenalului metodologic prin elaborarea de instrumente, aplicarea lor în contextul universitar din Republica Moldova și diseminarea concluziilor intermediare în mediul academic național și internațional.

Primul rezultat al etapei constituie *definirea și sistematizarea reperelor teoretice fundamentale* ale domeniului, prin raportare la literatura internațională actuală și la specificul sistemului de învățământ superior din Republica Moldova. Analiza critică a modelelor consacrate – Schein, Hofstede, Cameron & Quinn (Modelul Valorilor Concurente), Tierney, Maciag, Taguiam – a permis conturarea unei arhitecturi conceptuale coerente, care asigură fundamentul viitorului Model de management al dezvoltării culturii organizaționale.

În acest sens, au fost identificate direcțiile teoretice cu relevanță:

- structura culturii organizaționale (valori, credințe, artefacte);
- determinările contextuale ale culturii universitare (tradiții academice, autonomie instituțională, presiuni externe);
- mecanismele de formare, consolidare și transformare a culturii organizaționale;
- orientările contemporane privind leadershipul academic, comunicarea instituțională și transformarea digitală.

În plan aplicativ, cercetarea a clarificat raportul dintre cultura organizațională, managementul educațional și calitatea academică, propunând un set de principii directe: transparență, coerență valorică, orientare spre inovație, colaborare interdisciplinară, dezvoltare profesională continuă și responsabilitate instituțională. Consolidarea acestor rezultate a fost reflectată în articole științifice publicate, care validează structura valorilor dominante ale spațiului universitar și tensiunile dintre acestea și articole aflate în curs de apariție, dedicate cartografierii modelelor teoretice ale culturii organizaționale și cercetării comparative a culturilor academice din diverse spații geografice. Aceste contribuții demonstrează consolidarea unui cadru teoretic robust și actual, în concordanță cu tendințele internaționale ale domeniului.

În perioada 5-6 noiembrie 2025, Larisa Sadovei director de proiect, dr., conf. univ., și Cristina Mihai, membru în proiect, asistent universitar, doctorandă, au efectuat o vizită de studiu la Biblioteca Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași, în scop de documentare teoretică a resurselor științifice și de consultare a rapoartelor Comișilor internaționale și naționale, care vizează aspecte de cultură organizațională. Explorarea diverselor cadre conceptuale privind aplicabilitatea lor în învățământul superior și compararea între diverse abordări pentru a identifica bunele practici vor servi repere științifice solide în elaborarea Modelului de management al dezvoltării culturii organizaționale în învățământul superior.

Vizita de studiu a fost planificată în perioada realizării Conferinței internaționale *Interconnected Learning and Teaching. Foreign Languages in an AI-Shaped World (ILT 2025)*, organizată de Asociația ILT de Limbi Străine din Iași, în colaborare cu Universitatea „Alexandru Ioan Cuza”, Universitatea de Medicină și Farmacie „Grigore T. Popa”, Universitatea de Științe Vieții „Ion Ionescu de la Brad”, Universitatea Tehnică „Gheorghe Asachi” și Universitatea Națională de Arte „George Enescu” din Iași. În cadrul conferinței membrii proiectului au participat cu comunicări despre rezultatele înregistrate în sesiunea de comunicări „Teacher Professional Development In Higher Education”, moderată de dr. hab., conf. univ., Ludmila Bejenaru: Larisa Sadovei și Cristina Mihai „Provocări ale dezvoltării culturii organizaționale universitare: o analiză pe baza datelor de interviu”; Maia Boroșan, dr. hab., prof. univ. și Lilia Țurcan, dr., conf. univ.: „Studiul dificultăților în managementul dezvoltării culturii organizaționale universitare”.

Sesiunea „Dimensions of Student Development” a fost moderată de Larisa SADOVEI, dr., conf. univ. la catedra Științe ale Educației și Management din cadrul UPSC, comunicările având ca subiecte rezultatele cercetărilor realizate despre prevenirea agresivității în mediul școlar, valorificarea blogului ca instrument de comunicare on-line pentru educația axiologică a adolescenților în perspectiva formării stilului existențial și dezvoltării durabile, rolul mass-media în modelarea identității și percepțiilor sociale ale tinerilor. Comunicările prezentate au consolidat vizibilitatea proiectelor naționale privind cultura organizațională universitară, evaluarea formativă și

dezvoltarea competențelor elevilor, contribuind la schimbul internațional de bune practici și la afirmarea excelenței în cercetarea educațională.

Rezultatele cercetărilor efectuate au fost promovate pe paginile web a instituțiilor și platforma socială de facebook: <https://litere.uaic.ro/ilt-international-conference-home/> <https://interconnected-learning-teaching.com/public/conferences/Program%20ILT%202025.pdf> <https://www.facebook.com/reel/2667786903574360> <https://upsc.md/2025/11/08/upsc-la-conferinta-internationala-interconnected-learning-and-teaching-ilt-2025/>

Un rezultat esențial al etapei 2025 îl reprezintă *crearea, validarea și aplicarea chestionarului destinat identificării problemelor specifice managementului culturii organizaționale universitare*. Instrumentul a fost construit pe baza unui proces riguros de operaționalizare a conceptelor-cheie, prin definirea unor variabile relevante precum:

- percepția asupra valorilor organizaționale;
- climatul de colaborare și comunicare;
- stilul de leadership academic;
- circuitele formale și informale ale luării deciziilor;
- gradul de implicare a cadrelor didactice și studenților;
- nivelul de aliniere între misiune, strategie și practici instituționale;
- raportul dintre tradiție și inovație;
- impactul digitalizării asupra culturii organizaționale.

Chestionarul a fost aplicat masteranzilor din cadrul Universității Pedagogice de Stat „Ion Creangă” din Chișinău, acoperind o diversitate de funcții academice și administrative școlare: cadre didactice, management de nivel mediu și studenți. Rezultatele preliminare ale aplicării instrumentului au fost integrate în analiza narativă și au constituit baza unor contribuții științifice prezentate la conferințe internaționale:

- *Provocări ale dezvoltării culturii organizaționale universitare: o analiză pe baza datelor de interviu* (Sadovei, Mihai, 2025, Proceedings ILT Conference, Iași – în curs de apariție), unde datele au fost corelate cu rezultatele chestionarului.
- *Studiul dificultăților în managementul dezvoltării culturii organizaționale universitare* (Borozan M., Turcan L., 2025, ILT Conference – în curs de apariție), care evidențiază principalele blocaje, incertitudini și discontinuități identificate în mediul academic.

În acest mod, chestionarul a devenit un instrument validat științific, care va fundamenta etapa următoare a proiectului, formularea modelului integrat de management al dezvoltării culturii organizaționale.

În baza aplicării chestionarului și analizei fenomenologice a datelor obținute, etapa 2025 a permis *configurarea unui diagnostic intermediar al culturii organizaționale universitare*.

Principalele probleme identificate sunt grupate în următoarele categorii:

1. Probleme legate de coerența valorică

- nealinierea dintre valorile declarate și cele practicate;
- decalaj între misiunea instituțională și comportamentele organizaționale;
- ambiguitatea valorilor în percepția cadrelor universitare.

2. Deficiențe în comunicare și colaborare

- lipsa unui cadru coerent de comunicare instituțională;
- predominanța canalelor informale în detrimentul celor oficiale;
- fragmentarea colaborării între facultăți, departamente, direcții.

3. Dificultăți privind leadershipul academic

- orientare predominant administrativă, în detrimentul celei vizionare;
- insuficienta pregătire managerială a liderilor de nivel mediu;
- percepția unui stil de conducere cu fluctuații între autoritar și delegativ.

4. Tensiuni dintre tradiție și inovație

- rezistența la schimbare în procesele curriculare și instituționale;
- neîncrederea în inițiativele de transformare digitală;
- diferențe notabile de mentalitate între generațiile academice.

-5. Probleme structurale și organizatorice

- birocrația excesivă;
- suprapuneri de responsabilități;
- lipsa unor mecanisme clare de feedback instituțional.

6. *Impactul transformării digitale asupra culturii organizaționale*, aspecte prezentate în lucrarea *Directions for the Evaluation of Organisational Culture in Light of the Current Challenges of Digital Education* (Sadovei L., Borozan M., 2025, Novi Sad – în curs de apariție). Identificarea acestor probleme permite formularea unor direcții de intervenție strategică, care vor sta la baza modelului integrat de dezvoltare a culturii organizaționale universitare.

În perioada 6 – 9 noiembrie 2025, Larisa Sadovei, director de proiect, dr., conf. univ., și Cristina Mihai, membru în proiect, asistent universitar, doctorandă, au participat la o întâlnire de lucru cu cadrele didactice din județul Argeș, eveniment dedicat dezbaterilor pe teme de dezvoltare personală și, în mod special, abordarea coexistenței a două modele organizaționale distincte: cultura școlară și cultura universitară. „Înțelegerea modului în care cultura școlară și cea universitară se intersectează este esențială pentru a oferi un traseu profesional coerent și pentru a sprijini dezvoltarea continuă a cadrelor didactice,” a menționat dr. Larisa Sadovei.

Un moment cheie al întâlnirii a fost prezentarea Raportului în baza rezultatelor unei analize privind *percepțiile cadrelor didactice școlare referitoare la cultura organizațională universitară și influența acesteia asupra dimensiunii personale în traseul lor profesional*. Această analiză a oferit o bază solidă pentru dialogul constructiv și pentru identificarea unor strategii comune de îmbunătățire a colaborării inter-instituționale.

Practica de formare cu cadrele didactice CJRAE Argeș reconfirmă angajamentul UPSC pentru schimbul de bune practici, dezvoltarea cercetării în domeniul științelor educației și consolidarea parteneriatelor regionale, contribuind la creșterea calității educației prin dezvoltarea profesională a cadrelor didactice în scopul echilibrării dintre cele două modele (universitar și școlar), care poate deveni fundamentul unei culturi educaționale integrate la nivel de sistem.

Un rezultat cu relevanță al etapei 2025 îl constituie *definirea setului preliminar de indicatori, descriptori și valori* care vor configura arhitectura Modelului de management.

Valorile culturii organizaționale identificate:

- integritate academică;
- colaborare și parteneriat;
- responsabilitate instituțională;
- orientare spre învățare și inovare;
- transparență și comunicare deschisă;
- respect și incluziune.

Pentru fiecare valoare au fost formulați *indicatori măsurabili*, precum:

- claritatea normelor și a procedurilor;
- participarea cadrelor didactice la procesele decizionale;
- climatul organizațional;
- gradul de digitalizare și accesibilitate;
- satisfacția profesională;
- capacitatea instituției de a susține inovarea;
- frecvența și calitatea colaborărilor interdisciplinare.

Acest set de indicatori reprezintă „matricea” internă a modelului aflat în elaborare și a constituit temelia mai multor lucrări publicate în 2025.

6. Diseminarea rezultatelor

Etapă 2025 se remarcă printr-o vizibilitate academică extinsă, reflectată în multiple publicații, comunicări și activități editoriale, rezultatele proiectului fiind integrate în circuitul științific internațional și validate în comunități academice prin:

- participarea în calitate de editor al *Personal Development International Conference Journals* (5th Edition, Pitești 2025), contribuind la promovarea rezultatelor proiectului în spațiul internațional și la consolidarea colaborării cu cadrele didactice din mediul școlar;

- organizarea Seminarului metodologic cu managerii și cadrele didactice din județul Argeș, eveniment dedicat dezbaterilor pe teme de dezvoltare personală în baza comunicării „*Dezvoltarea personală a cadrelor didactice între două culturi organizaționale: școlară și universitară*”, prin care s-a abordat modul în care interacțiunea dintre aceste două culturi modelează fundamental valorile, atitudinile și percepțiile profesorilor, având un impact direct asupra dezvoltării lor personale și profesionale (*Personal Development International Conference 5th Edition, on 7th Nov, at Pitești, Romania aims to bring together experts and innovative works in Education, pedagogy and didactics Psychology, psychotherapy and counseling Projects with non-reimbursable funding*);

Diseminarea rezultatelor s-a realizat pe paginile web a instituțiilor și platforma socială de facebook <https://upsc.md/2025/11/14/reprezentanti-upsc-in-mobilitate-de-formare-la-centrul-judetean-de-resurse-si-asistenta-educationala-arges-din-pitesti-romania/> ;

<https://www.facebook.com/photo/?fbid=25912743034994709&set=pcb.25912744281661251>

<https://www.facebook.com/cjraearges/posts/-conferin%C8%9Ba-interna%C8%9Bional%C4%83-personal-development-2025-7-noiembrie-2025-un-evenime/1381925669959383/>

- elaborarea și publicarea a 2 articole științifice în reviste naționale și internaționale;
- comunicarea rezultatelor în cadrul conferințelor științifice privind provocările culturii universitare și dificultățile managementului acesteia;

- publicarea rezultatelor în volumele a 3 conferințe internaționale în curs de apariție până la sfârșitul anului 2025.

Lista publicațiilor din anul 2025 (Anexa 2)

7. Impactul științific, social și/sau economic al rezultatelor științifice obținute în cadrul proiectului

Impact științific

- Dezvoltarea cadrului conceptual privind managementul dezvoltării culturii organizaționale în învățământul superior, prin determinarea unor repere teoretice și aplicative care pot fi preluate în cercetări ulterioare.
- Extinderea bazei empirice privind problemele specifice managementului dezvoltării culturii organizaționale, prin aplicarea unui chestionar riguros construit și testat în mediul universitar.
- Validarea ansamblului de indicatori, descriptori și valori culturale, care poate deveni un instrument standardizabil în evaluarea culturii organizaționale universitare.
- Generarea unor date relevante pentru elaborarea de strategii instituționale, utile cercetătorilor, doctoranzilor și experților în management educațional.

Impact social

- Identificarea problemelor de management în instituțiile chestionate
- oferirea de direcții de ameliorare a relațiilor profesionale, comunicării interne și colaborării interdisciplinare.

Impact instituțional

- optimizarea utilizării resurselor în contextul dezvoltării culturii organizaționale,
- identificarea ariilor unde sunt necesare intervenții sau investiții.

5. Colaborare la nivel național în cadrul implementării proiectului

- Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți
- Universitatea de Stat din Comrat

6. Colaborare la nivel internațional în cadrul implementării proiectului (obligatoriu)

- Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” din Iași
- Universitatea Națională de Știință și Tehnologie POLITEHNICA București Centrul universitar Pitești

7. Dificultățile în realizarea proiectului:

- *de natură financiară* - confruntarea cu multiple dificultăți procedurale prin cerințe și norme suplimentare ce depășesc cadrul legislativ național, precum și solicitarea unor documente cum cu ștampile vamale, dovezi de prezență fizică sau anularea diurnei și cazării pentru zilele de odihnă; de asemenea, dificultățile legate de plăți în avans și întârzierile în rambursarea cheltuielilor, care impun suport financiar din fondurile personale;
- *organizatorică* - întârzieri în procesul editorial și de diseminare privind publicarea rezultatelor în reviste și volume de conferință;
- *legate de resursele umane etc.* a vizat procesul de aplicare a chestionarelor și realizarea interviurilor a fost îngreunat de suprapunerea cu perioade academice încărcate (sesiuni,

evaluări, activități instituționale) și disponibilitatea redusă a unor membri ai comunității universitare pentru participare.

8. Recomandări, propuneri:

- luarea în considerație a dificultăților menționate anterior în realizarea proiectului;
- crearea de către ANCD sau UPSC un card special pentru decontare în perioada derulării proiectului, cardul înregistrează chitanțele-dovezi, cum s-a procedat cu cardul personal înaintea de a aduce la instituție dovada cazării, de ex.

Conducătorul de proiect **Sadovei Larisa**

Data: 03.12.2025



**Lista lucrărilor științifice, științifico-metodice și didactice
publicate în anul 2025 în cadrul proiectului**

Managementul dezvoltării culturii organizationale în învățământul superior

3. Editor culegere de articole, materiale ale conferințelor naționale/internaționale

Personal Development International Conference Journals (5th Edition, Pitești – 2025),
<https://www.pdicjournals.com/editorial-information> University Professor Larisa SADOVEI, PhD.
"Ion Creangă" State Pedagogical University of Chisinau, sadovei.larisa@upsc.md

4. Articole în reviste științifice

1. BOROZAN, M., SADOVEI, L., TURCAN, L., MIHAI, C. *Fundamental Values of Organizational Culture in Higher Education*. Didactica Danubiensis, vol. 5, nr. 1, 2025. Disponibil la: <https://dj.univ-danubius.ro/index.php/DD/article/view/3588>

2. Cartografierea culturii organizaționale în modele teoretice și aplicative. În: *ACTA ET COMMENTATIONES*, 2025, nr. 4, pp. ISSN 2228-4699 (*în curs de apariție*)

5. Articole în culegeri științifice naționale/internaționale

5.1. culegeri de lucrări științifice editate peste hotare

SADOVEI, L., MIHAI, C. Provocări ale dezvoltării culturii organizaționale universitare: o analiză pe baza datelor de interviu. În: *Proceedings of the Interconnected Learning and Teaching Conference*. Iași, 2025 (*în curs de apariție*)

6. Articole în materiale ale conferințelor științifice

6.1. în lucrările conferințelor științifice internaționale (peste hotare)

SADOVEI, L., BOROZAN, M. *Directions for the Evaluation of Organisational Culture in Light of the Current Challenges of Digital Education*. În: *Advancing Digital Education: Content, Context, and Artificial Intelligence*, University of Novi Sad (Serbia). (*în curs de apariție*)

7. Teze ale conferințelor științifice

7.1. în lucrările conferințelor științifice internaționale (peste hotare)

SADOVEI, L., MIHAI, C. *Dezvoltarea personală a cadrelor didactice între două culturi organizaționale: școlară și universitară*. În: *Personal Development International Conference*, ediția a 5-a, Pitești, 2025 (*în curs de apariție*)

BOROZAN, M., TURCAN, L. *Studiul dificultăților în managementul dezvoltării culturii organizaționale universitare*. În: *Proceedings of the Interconnected Learning and Teaching Conference (ILT 2025)*, Iași, 2025 (*în curs de apariție*)

Rezumatul activității și a rezultatelor obținute în proiect în anul 2025 (română)

Cifra proiectului 25.80012.0807.64SE

Denumirea Proiectului Managementul dezvoltării culturii organizaționale în învățământul superior

În anul 2025, proiectul „Managementul dezvoltării culturii organizaționale în învățământul superior” a înregistrat rezultate privind consolidarea fundamentelor teoretice și a cercetării empirice în diagnosticarea culturii organizaționale din universitățile din Republica Moldova. Activitățile realizate au vizat clarificarea conceptelor-cheie, dezvoltarea instrumentelor metodologice, colectarea datelor relevante și valorificarea științifică a rezultatelor intermediare la nivel național și internațional.

În plan teoretic, etapa 2025 a generat următoarele rezultate concrete, demonstrate prin:

- definirea cadrului conceptual privind cultura organizațională universitară, construit prin analiza și corelarea modelelor clasice (Schein, Hofstede, Cameron & Quinn, Tierney) cu tendințele contemporane din literatura de specialitate.
- realizarea cartografierii teoretice a dimensiunilor culturii organizaționale, integrând perspectivele legate de leadership academic, inovare și dinamica organizațiilor bazate pe cunoaștere, digitalizare.
- identificarea ansamblului valorilor fundamentale ale culturii universitare, respectiv: integritate, colaborare, inovare, transparență și responsabilitate.
- descrierea mecanismelor de manifestare a valorilor culturale în viața instituțională, prin corelarea acestora cu procesele de comunicare, luare a deciziilor, dezvoltare profesională, climat organizațional și implementare a inovației.
- fundamentarea relației dintre valorile culturale ale instituțiilor de învățământ superior și școlar, evidențiind rolul acestora în consolidarea identității instituționale și în adaptarea universităților la schimbările contemporane.

În plan aplicativ, etapa 2025 a vizat următoarele rezultate concrete:

- elaborarea chestionarului privind problemele specifice managementului culturii organizaționale în învățământul superior, prin operaționalizarea variabilelor, precum leadershipul, comunicarea instituțională, climatul organizațional, participarea la decizie și raportul dintre tradiție și inovație;
- aplicarea instrumentului pentru colectarea datelor empirice relevante și analiza răspunsurilor obținute pentru conturarea unui diagnostic intermediar al culturii organizaționale universitare, prin identificarea principalelor provocări: nealinierea valorilor declarate și practicate, dificultăți în comunicarea internă, variabilitatea stilurilor de leadership, rezistența la schimbare și impactul transformării digitale asupra proceselor organizaționale;
- formularea indicatorilor, descriptorilor și valorilor preliminare ale culturii organizaționale universitare, pe baza datelor generate de cercetarea empirică;
- stabilirea ansamblului de repere metodologice care să permită evaluarea coerentă, comparabilă și longitudinală a culturii organizaționale în cadrul universităților din Republica Moldova;
- crearea premiselor pentru dezvoltarea modelului de management al dezvoltării culturii organizaționale, aflat în proces de elaborare și fundamentat pe rezultatele obținute în etapa 2025.

Summary of the activities and results achieved within the project in 2025

Project Code: 25.80012.0807.64SE

Project Title: Management of Organizational Culture Development in Higher Education

In 2025, the project “*Management of Organizational Culture Development in Higher Education*” achieved significant results in consolidating the theoretical foundations and advancing the empirical research dedicated to diagnosing the organizational culture of universities in the Republic of Moldova. The activities carried out focused on clarifying key concepts, developing methodological tools, collecting relevant data, and scientifically disseminating the intermediate findings at national and international levels.

At the *theoretical level*, the 2025 stage generated the following concrete results:

- defining the conceptual framework of organizational culture in higher education, developed by analysing and correlating classical models (Schein, Hofstede, Cameron & Quinn, Tierney) with contemporary trends in the specialized literature;
- mapping the theoretical dimensions of organizational culture by integrating perspectives related to academic leadership, innovation, digitalization, and the dynamics of knowledge-based organizations;
- identifying the set of fundamental values of university culture, namely integrity, collaboration, innovation, transparency and responsibility;
- describing the mechanisms through which cultural values are manifested in institutional life, by correlating them with processes such as communication, decision-making, professional development, organizational climate and innovation implementation;
- establishing the relationship between cultural values of higher and general education institutions, highlighting their role in strengthening institutional identity and supporting universities in adapting to contemporary transformations.

At the *applicative level*, the 2025 stage focused on the following concrete results:

- designing the questionnaire addressing the specific issues of managing organizational culture in higher education, through the operationalization of variables such as leadership, institutional communication, organizational climate, participation in decision-making, and the balance between tradition and innovation;
- applying the instrument for collecting relevant empirical data and analysing the responses in order to outline an intermediate diagnostic of university organizational culture, by identifying the main challenges: misalignment between declared and practiced values, difficulties in internal communication, variability of leadership styles, resistance to change, and the impact of digital transformation on organizational processes;
- formulating preliminary indicators, descriptors, and values of organizational culture in higher education, based on the evidence generated by the empirical research;
- establishing a set of methodological benchmarks that enable coherent, comparable and longitudinal evaluation of organizational culture within universities in the Republic of Moldova;
- creating the prerequisites for developing the management model for organizational culture development, currently under elaboration and grounded in the results achieved during the 2025 stage.

Anexa 3

**Executarea devizului de cheltuieli,
conform anexei nr. 2.3 din contractul de finanțare pentru anul 2025**

Cifrul proiectului: 25.80012.0807.64SE

Cheltuieli, mii lei				
Denumirea	Cod		Anul de gestiune	
	Eco (k6)	Aprobat	Modificat +/-	Precizat
Energia electrică	222110	3,1		3,1
Energia termică	222130	5,3		5,3
Servicii informaționale	222210	1,0		1,0
Deplasări în interes de serviciu peste hotare	222720	26,8		26,8
Servicii editare	222910	237,0		237,0
Servicii de cercetări științifice	222930	14,9		14,9
Cheltuieli curente neatribuite la alte categorii	281900	9,0		9,0
Procurarea materialelor de uz gospodăresc și rechizitelor de birou	336110	2,9		2,9
Total		300,0		300,0

Conducătorul organizației **BARBĂNEAGRĂ Alexandra**

Economist principal **SICULȚAN Elena**

Conducătorul de proiect **SADOVEI Larisa**

Data: **03.12.2025**

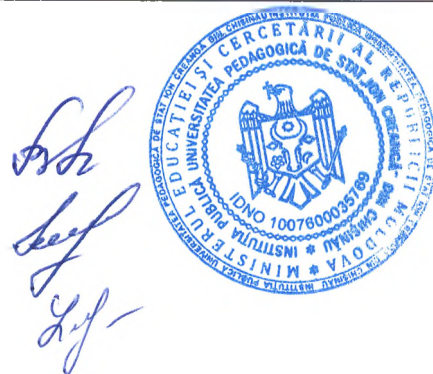



Componența echipei conform contractului de finanțare 2025

Cifra proiectului 25.80012.0807.64SE

Echipa proiectului conform contractului de finanțare (la semnarea contractului) pentru 2025						
Nr	Nume, prenume (conform contractului de finanțare)	Anul nașterii	Titlul științific	Norma de muncă sau nr. de ore conform contractului	Data angajării	Data eliberării
1.	Sadovei Larisa	1970	doctor	24	01.08.2025	-
2.	Borozan Maia	1963	doctor habilitat	24	01.08.2025	-
3.	Țurcan Lilia	1986	doctor	22	01.08.2025	-
4.	Mihai Cristina	1997	-	21	01.08.2025	-

Modificări în componența echipei pe parcursul anului 2025					
Nr	Nume, prenume	Anul nașterii	Titlul științific	Norma de muncă sau nr. de ore conform contractului	Data angajării
	Nu sunt				

Conducătorul organizației **BARBĂNEAGRĂ Alexandra**Economist principal **SICULȚAN Elena**Conducătorul de proiect **SADOVEI Larisa**Data: **03.12.2025**

INFORMAȚIE SUPLIMENTARĂ

1. **Nu vor fi examinate** rapoartele incomplete, fără toate semnăturile și parafa instituției și care nu corespund cerințelor de tehnoredactare (pct. 6).
2. Rapoartele anuale privind implementarea proiectelor ce implică activități de cercetare **pe animale** vor fi însoțite de avizul Comitetului de etică național/instituțional în corespundere cu HG nr.318/2019 *privind aprobarea Regulamentului cu privire la organizarea și funcționarea Comitetului național de etică pentru protecția animalelor folosite în scopuri experimentale sau în alte scopuri științifice* (https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=115171&lang=ro).
3. Rapoartele anuale privind implementarea proiectelor ce implică activități de cercetare **cu implicarea subiecților umani** vor fi însoțite de avizul Comitetului instituțional de etică a cercetării, în corespundere cu prevederile *Convenției europene pentru protecția drepturilor omului și a demnității ființei umane față de aplicațiile biologiei și medicinei*, adoptată la Oviedo la 04.04.1997, semnată de către RM la 06.05.1997, **ratificată prin Legea nr. 1256-XV din 19.07.2002, în vigoare pentru RM din 01.03.2003**) și a protocoalelor adiționale.
4. **Nu pot fi prezentate informații identice în Rapoartele anuale ale mai multor proiecte.**
5. Se acceptă publicațiile în care expres sunt stipulate datele de identificare ale proiectului (denumire și/sau cifra).
6. **Cerințe de tehnoredactare a Raportului:**
 - a) Se va exclude textul în culoare roșie din raport, întrucât reprezintă precizări referitor la informația solicitată (de ex. *denumirea și cifra, perioada de implementare a proiectului, anul/anii; nume, prenume; etc.*).
 - b) Câmpurile cu mențiunea „*optional*” se completează dacă sunt rezultate ce se încadrează în activitățile respective. În absența rezultatelor, câmpurile rămân **necompletate (nu se exclud rubricile respective)**.
 - c) Raportul se completează cu caractere TNR – 12 pt, în tabelele referitor la buget și personal – 11 pt; interval 1,15 linii; margini: stânga – 3 cm, dreapta – 1,5 cm, sus/jos – 2 cm.
 - d) **Copertarea se va face după modelul european – spirală.**