

**PROGRAMUL MANAGERIAL PENTRU OCUPAREA FUNCȚIEI DE DECAN LA  
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE, JURIDICE ȘI ADMINISTRATIVE  
DIN CADRUL UNIVERSITĂȚII „PETRU MAIOR” DIN TÎRGU-MUREȘ**

Conferențiar Univ. Dr. Nicolae D. Ploeșteanu<sup>1\*</sup>

*Crescit occulto velut arbor ævo*(Horatiu)

*Programul managerial este instrumentul care reflectă obiectivele manageriale propuse și viziunea de realizare a acestora de către Decan. Realizarea obiectivelor manageriale specifice desfășurării activității într-o organizație implică aplicarea următoarelor principii: obținerea eficacității, apelul permanent la cunoștințele de specialitate și angajamentul personalului implicat, raportate la raționalitate, organizarea sistematică și strategică a tuturor activităților presupuse de procedurile legale, efortul continuu și mediul stimulativ pentru obținerea celei mai bune performanțe posibile, realizarea condițiilor unei comunicări permanente între toți factorii implicați, verificarea permanentă a respectării parametrilor impuși.*

*Etimologic, managementul este considerat, din perspectiva lingvistică francofonă, echivalent cu a conduce cu mână forte, a stăpâni, concepție care implică ideea controlului acțiunii, a orientării și direcționării acesteia. În engleza curentă, to manage presupune a face astfel încât, a aranja pentru. Conform ultimei accepțiuni, managementul semnifică arta de a face ceea ce este necesar pentru atingerea rezultatului propus, arta de a fi eficace.*

---

**I. Prezentarea datelor de referință privind actualul stadiu al  
Facultății de Științe Economice, Juridice Și Administrative**

---

Facultatea de Științe Economice, Juridice Și Administrative își are originile în anul 2002, preluând mai multe specializări deja funcționale anterior la nivelul Facultății de Științe și Litere. Ca entitate constituită, aceasta funcționează într-un proces de consolidare organizatorică. În prezent sunt funcționale la nivelul facultății 6 programe de studii de licență, învățământ cu frecvență, respectiv: Management, Economia comerțului, turismului și serviciilor, Contabilitate și informatică de gestiune, Finanțe și Bănci, Administrație publică și Drept. La învățământul cu frecvență redusă, facultatea asigură prin intermediul Departamentului I.F.R. pregătirea unui număr mare de studenți, la specializările Management, Contabilitate și informatică de gestiune și Drept.

În cadrul facultății sunt organizate cursuri masterale de zi: Managementul afacerilor (2 ani), Managementul resurselor umane (2 ani), Contabilitate și audit (2 ani), Masterat profesional european în administrația publică (2 ani), Gestiune financiar bancară (2 ani), Instituții judiciare și profesii liberale (1 an). Un număr de peste 330 masteranzi studiază, în

---

<sup>1\*</sup> Conferențiar Universitar Doctor, director al Departamentului de Drept și Administrație Publică, a Facultății de Științe Economice, Juridice și Administrative, a Universității Petru Maior;



prezent, programele masterale ale Facultății de Științe Economice, Juridice și Administrative. Cei peste 1500 de studenți care se află în proces de instruire și pregătire profesională la toate formele de învățământ, generează, pentru corpul profesoral al facultății noastre, responsabilități deosebite, pe care corpul profesoral și administrativ și le asumă cu maximă seriozitate din perspectiva calității actului educațional.

În vederea înlăturării menirii sale, facultatea se sprijină pe efortul și aportul a peste 60 de cadre didactice.

Cele trei departamente, structuri administrative de bază ale Facultății de Științe Economice, Juridice și Administrative, constituie, în esență, nuclee de cercetare, de afirmare și de consolidare a specializărilor: Departamentul de Management - Economie, Departamentul de Finanțe - Contabilitate și Departamentul de Drept și Administrație publică.

#### **A. *Activitățile de predare și seminarizare în contextul resurselor umane alocate***

Dintre cadrele universitare care au participat de la începutul înființării facultății, în prezent majoritatea dețin titlul de profesor universitar, asigurând astfel în prezenta perioadă premisele unei stabilități științifice și a unui prestigiu profesional bun pentru întreg colectivul facultății. Trebuie avut în vedere că doi dintre profesori sunt titulari cu necesitatea prelungirii anuale a exercitării funcției datorită pensionării. De la înființarea și demararea primei specializări și în prezent s-a dezvoltat un număr de cadre universitare care dețin titlul de doctor și au abilitatea de a preda cursuri universitare, număr care reprezintă pragul critic pentru asigurarea la nivelul generațiilor de studenți ai facultății a organizării și furnizării actului de învățământ.

#### **B. *Facilitățile logistice***

În prezent, Facultatea de Științe Economice, Juridice și Administrative se situează pe str. Livezeni nr. 69 în corpurile C și D ale Universității, asigurându-se condiții bune de organizare și funcționare pentru toți membrii celor trei catedre. Educația fizică și sportul sunt realizate în afara campusului facultății, anume în sala de sport a universității situată în P-ța Republicii nr. 38 (cartierul 7 noiembrie) din Târgu-Mureș. Pentru activitățile universitare care necesită deplasări cu microbuzul, se dispune, conform aprobării, utilizarea microbuzului universității.

Facultatea cuprinde și o sală de lectură cu 70 de locuri, 12 computere, cu acces liber la Internet prin rețea și wireless și este amenajată cu acces liber la raft. Fondul de publicații al acestei filiale cuprinde peste 5500 titluri, din care peste 4700 monografii, 517 cursuri, iar 215 periodice.

Diverse activități de cercetare sau studențești pot fi realizate în sălile atribuite celor patru centre de cercetare care funcționează pe lângă facultate. De asemenea, pentru



activități studențești, se asigură o sală distinctă la nivelul facultății, precum și laboratorul de criminalistică. Acesta din urmă cuprinde și o bibliotecă la care au acces studenții, alături de biblioteca facultății.

### **C. Activitatea de cercetare și științifică**

Activitatea de cercetare științifică desfășurată de cadrele didactice din Universitatea "Petru Maior" din Târgu-Mureș constituie o preocupare de interes major și are ca nucleu principal de cercetare catedrele de specialitate. Această activitate se desfășoară în cadrul centrelor de cercetare din universitate dar și prin preocupări științifice individuale, pe tematici liber alese care sunt valorificate prin publicații, comunicări științifice, contracte de cercetare sau brevete de invenții.

Contribuția colectivelor din departamente la consolidarea și bunul mers al facultății se reflectă în calitatea actului didactic, în cărțile tipărite, cursuri elaborate, materiale didactice, participarea la sesiuni științifice, publicații în reviste, cercetare aplicativă etc. Această contribuție evoluează pozitiv, înscriindu-se pe traiectoria dezvoltării facultății și universității. Astfel, activitatea de cercetare a cadrelor didactice este bună, conform datelor oferite de raportările științifice, inclusiv sunt asigurate majoritatea cursurilor de specialitate care se predau, fiind multe dintre acestea publicate în editurile relevante din domeniu. Articolele de specialitate sunt grupate în reviste indexate în baze internaționale de date. Se constată că puține publicații monografice au deschidere internațională, în sensul de a fi editate la edituri din străinătate și în limbi de circulație internațională, aspect care altfel este intens generat de specificul național al facultății.

Un aspect pozitiv al activității de cercetare îl constituie acela că mai multe cadre didactice sunt redactori de reviste de circulație națională sau internațională.

### **D. Activități studențești**

Activitatea studențească se remarcă în mod deosebit la nivelul întregii facultăți, în special prin intermediul mai multor cercuri studențești, precum: cercul studențesc Tudor Drăganu, care poartă numele ilustrului profesor de drept constituțional, doctor *honoris causa* al universității noastre, cercul *Ius Iuventutis*, cercul de drept privat, cercul de drept penal „Bona Fide” și cercul de procedură civilă „Lex Civile”; Asociația AISEC, Cercul de Management – Marketing, Cercul de Economie, Cercul de Contabilitate, Cercul de Finanțe, Cercul de Analiză, Statistică și Matematică Aplicată în Economie iar mai nou, s-a înființat grupul local studențesc European Law Association Târgu-Mureș, care numără peste 100 de membrii activi și beneficiază de personalitate juridică din luna martie 2015.

Cu sprijinul cadrelor didactice, cercurile studențești au reușit să creeze tradiție în organizarea și realizarea anuală a următoarelor: sesiune științifică internațională „Primăvară studențească”, Spectacolul de Crăciun Tudor Drăganu, concursul de drepturile omului *Fiat Iustitia*, numeroase conferințe, seminarii, traininguri dar și două școli de vară, corespunzătoare științelor economice și juridice. De asemenea cercurile studențești au realizat numeroase activități extrauniversitare și au participat la competiții internaționale



și naționale în afara universității, precum concursurile Telders International Law Moot Court Competition (Haga); Vis Willem(Viena); Studentul Anului (București), Olimpiada Națională AFER, sesiuni de comunicări științifice studențești în domeniul științelor economice etc.

### ***E. Legături funcționale, faptice și parteneriate***

Facultatea de Științe Economice, Juridice și Administrative, prin membrii săi și prin cercurile studențești, dezvoltă puternice relații cu celelalte facultăți ale universității, în special cu Facultatea de Științe și Litere, cu care prezintă congruență tematică în domeniul științelor sociale.

În exteriorul facultății dezvoltă, prin membrii săi, legături faptice și/sau parteneriate cu numeroase instituții publice, universități sau asociații profesionale, din țară și din afara țării. Toate activitățile care au loc în cadrul programelor internaționale sunt sprijinite prin acorduri de colaborare semnate în prealabil cu universități din Austria, Belgia, Franța, Italia, Marea Britanie, Ungaria, Irlanda, Grecia, Spania, Olanda, Danemarca. În țară se remarcă apropiere de centrele universitare clujean, brașovean, sibian și bucureștean. În afara țării, legăturile se concretizează în special cu centre universitare din Ungaria, Italia, Franța, dar și cu Republica Moldova. Cu autoritățile publice, legăturile sunt concretizate în special cu autoritățile administrației publice locale din aria județului Mureș.

Mobilitățile efectuate în cadrul programului ERASMUS au beneficiat de recunoaștere academică integrală a perioadelor de studii, practicându-se sistemul european de credite transferabile. Facultatea de Științe Economice, Juridice și Administrative încurajează mobilitățile academice și prin acordarea unui sprijin material suplimentar, din fondurile proprii, în ceea ce privește costurile de călătorie pentru studenții care aplică pentru aceste burse precum și un sprijin financiar suplimentar.

---

## **II. Cadrul de referință instituțional în care se va exercita managementul Facultății de Științe Economice, Juridice și Administrative**

---

### ***A. Considerații generale***

Managementul facultății reprezintă un management dependent și subsecvent managementului general din cadrul Universității Petru Maior. Ca urmare, managementului facultății îi sunt aplicabile atât cadrul managerial instituțional general care constituie baza acestei activități, precum și principiile, regulile și metodele tehnice specifice acestuia. Principala particularitate a managementului constă în faptul că un element determinant în cadrul elaborării și aplicării regulilor manageriale îl constituie nu numai realitatea că facultatea este relativ tânără însă în pragul maturizării, ci și că învățământul și cercetarea din România se găsesc într-un spațiu de globalizare și europenizare ingenuu, necesitatea luării în considerare a ambelor segmente având caracter imperativ.

Realizarea condițiilor unei comunicări permanente între toți factorii implicați presupune ca, între membrii echipei, între manager și membrii echipei, precum și între reprezentanții instituției și partenerii externi implicați, să existe posibilitățile concrete de comunicare a fiecărui aspect considerat de interes și disponibilitatea spre o astfel de comunicare, condiții în prezența cărora deciziile vor avea garanția eficienței propuse.

### **B. Cadrul juridic de bază incident**

Constituția României, Legea educației naționale nr. 1/2011, cu modificările și completările ulterioare; Hotărâre privind aprobarea Nomenclatorului domeniilor și al specializărilor/programelor de studii universitare și a structurii instituțiilor de învățământ superior pentru anul universitar 2014-2015, precum și aprobarea titlurilor conferite absolvenților învățământului universitar de licență înmatriculați în anul I în anii universitari 2011-2012, 2012-2013 și 2013-2014; Hotărâre privind domeniile de studii universitare de master acreditate, programele de studii și numărul maxim de studenți ce pot fi școlarizați în anul universitar 2014 - 2015; Lege nr. 288/2004 privind organizarea studiilor universitare, cu modificările și completările ulterioare; Ordonanță nr. 57 din 16 august 2002 privind cercetarea științifică și dezvoltarea tehnologică, cu modificările și completările ulterioare; Legea nr. 319 din 8 iulie 2003 privind Statutul personalului de cercetare-dezvoltare, Carta Universității Petru Maior din Târgu-Mureș, Regulamentul de organizare și funcționare a Universității Petru Maior din Târgu-Mureș.

Acestea sunt principalele acte normative care reglementează principiile de organizare și funcționare de care trebuie să țină cont orice management universitar, la toate nivelurile.

În special sunt de interes, următoarele principii prevăzute de legea educației naționale:

- a) principiul echității - în baza căruia accesul la învățare se realizează fără discriminare;
- b) principiul calității - în baza căruia activitățile de învățământ se raportează la standarde de referință și la bune practici naționale și internaționale;
- c) principiul relevanței - în baza căruia educația răspunde nevoilor de dezvoltare personală și social-economice;
- d) principiul eficienței - în baza căruia se urmărește obținerea de rezultate educaționale maxime, prin gestionarea resurselor existente;
- e) principiul descentralizării - în baza căruia deciziile principale se iau de către actorii implicați direct în proces;
- f) principiul răspunderii publice - în baza căruia unitățile și instituțiile de învățământ răspund public de performanțele lor;



- g) principiul garantării identității culturale a tuturor cetățenilor români și dialogului intercultural;
  - h) principiul asumării, promovării și păstrării identității naționale și a valorilor culturale ale poporului român;
  - i) principiul recunoașterii și garantării drepturilor persoanelor aparținând minorităților naționale, dreptul la păstrarea, la dezvoltarea și la exprimarea identității lor etnice, culturale, lingvistice și religioase;
  - j) principiul asigurării egalității de șanse;
  - k) principiul autonomiei universitare;
  - l) principiul libertății academice;
  - m) principiul transparenței - concretizat în asigurarea vizibilității totale a deciziei și a rezultatelor, prin comunicarea periodică și adecvată a acestora;
  - n) principiul libertății de gândire și al independenței față de ideologii, dogme religioase și doctrine politice;
  - o) principiul incluziunii sociale;
  - p) principiul centrării educației pe beneficiarii acesteia;
  - q) principiul participării și responsabilității părinților;
  - r) principiul promovării educației pentru sănătate, inclusiv prin educația fizică și prin practicarea activităților sportive;
  - s) principiul organizării învățământului confesional potrivit cerințelor specifice fiecărui cult recunoscut;
  - t) principiul fundamentării deciziilor pe dialog și consultare;
- 
- u) principiul respectării dreptului la opinie al elevului/studentului ca beneficiar direct al sistemului de învățământ.

### III. Realizarea managementului la nivelul Facultății de Științe Economice, Juridice și Administrative

#### A. *Managementul activității de implementare a activității didactice și de cercetare la nivelul facultății*

Data fiind complexitatea procesului de implementare a activității didactice și de cercetare, în contextul actualei construcții structurale a facultății, problematica dezvoltării și consolidării acesteia vizează domeniile de competență suprapuse (dezvoltare instituțională și dezvoltare didactică) și domeniile exclusive (dezvoltare extracuriculare și dezvoltare de cercetare) în următoarele specializări:

- Studii de licență – specializarea drept;
- Studii de licență – specializarea administrație publică;
- Studii de licență – specializarea contabilitate și informatică de gestiune;
- Studii de licență – specializarea economia comerțului, turismului și serviciilor;
- Studii de licență – specializarea finanțe și bănci;
- Studii de licență – Management;
- Studii de masterat – Instituții Judiciare și Profesii Liberale;
- Studii de masterat – Masterat Profesional European de Administrație Publică;
- Studii de masterat – Contabilitate și audit;
- Studii de masterat – Gestiune financiar bancară;
- Studii de masterat – Managementul afacerilor
- Studii de masterat – Managementul resurselor umane
- Cercetare științifică în cadrul Centrului de Cercetare în domeniul Urbanismului și Politici Publice
- Cercetare științifică în cadrul Centrului de Cercetare pentru Drept și Științe Umaniste

Această situație impune existența unui management integrat la nivelul ciclurilor de studii universitare, pe linia implementării activității didactice, și a centrelor de cercetare, pe linia implementării activității de cercetare, care să asigure coerența, eficiența, eficacitatea și complementaritatea realizării atribuțiilor specifice în domeniul de referință. Astfel, depășirea concepțiilor rigide de abordare a strategiilor funcționale este imperios necesară, în vederea adoptării unor politici adecvate evoluției realităților sociale, a cărei ignorare este de natură să împietzeze procesului de stabilire a unor obiective rigurose fundamentate și realizării dezideratelor instituției. În acest sens, cooperarea pe liniile materiale la nivelul ciclurilor de studii universitare și a centrelor de cercetare, atât la nivelul titularilor cursurilor de predare și a directorilor centrelor de cercetare, precum și la



nivelul întregului personal încadrat, reprezintă o condiție esențială în asigurarea îndeplinirii efective a sarcinilor departamentului, care presupune, la rândul său, existența unui dialog real, a unei comunicări efective interstructurale și interpersonale, atât de natură formală, cât și informală.

Principalele direcții ale realizării managementului facultății cu atribuții în activităților didactice și de cercetare științifică:

**a) Prevederea și planificarea** – Principalul document programatic al Facultății în domeniul activității didactice și de cercetare, îl va constitui Planul anual al activităților didactice, de cercetare și a altor activități universitare, care va constitui fundamentul în planificarea tuturor activităților Facultății pe linie de elaborare și promovare a proiectelor actelor normative. La elaborarea acestui plan – care se realizează tot de către fiecare departament în parte și se va supune aprobării conducerii facultății – este necesară luarea în considerare a mai multor factori, respectiv:

- stabilirea termenelor de elaborare într-un mod cât mai omogen, de-a lungul întregului an universitar (ținând cont, în mod evident, de eventualele angajamente asumate de membrii fiecărui departament sau de forurile de conducere sub acest aspect, de necesitatea promovării cu prioritate a anumitor proiecte care stabilesc activități realizarea unor activități didactice, de cercetare sau alte activități universitare urgente, precum și de complexitatea activităților propuse, resursele necesare și durata estimată a desfășurării acestor activități);
- fundamentarea riguroasă, de către conducerea fiecărui departament, dar și de către membri ai acestora implicați, care formulează propuneri privind conținutul planului, a necesității desfășurării activităților solicitate (astfel încât planul să nu fie supraîncărcat în mod nejustificat cu proiecte sau activități didactice și de cercetare, care fie ar urma să contravină cadrului didactic și de cercetare general, fie pentru care nu există o argumentare suficientă a necesității realizării unor astfel de activități ori, mai mult, vizează domenii deja acoperite sau activități deja realizate ca urmare a unei interpretări sau cunoașteri deficiente a cadrului didactic, de cercetare și universitar deja existent);
- „asanarea” propunerilor primite din partea departamentelor (astfel încât să nu fie promovate mai multe proiecte sau programe didactice, de cercetare și/sau universitare care vizează același domeniu, ci să fie reunite, în măsura în care curricula/programele/cadrul normativ specific permite, în câte un singur proiect/program).

Pe lângă planificarea anuală universitară a activităților în domeniu didactic, de cercetare și alte domenii universitare, la nivelul Facultății este necesară și realizarea unor planificări semestriale (datorată în special specificului semestrial a anului universitar), precum și a unor planificări privind îndeplinirea anumitor sarcini care



nu au putut fi prevăzute și care necesită o soluționare urgentă sau într-un anumit interval de timp.

Activitatea de planificare și previziune nu poate viza numai activitățile desfășurate în realizarea atribuțiilor specifice, ci trebuie să vizeze, în egală măsură, dinamica, pregătirea, recompensarea, promovarea și încadrarea personalului, precum și dotarea materială.

Întreaga activitate de planificare trebuie să fie realizată în funcție de resursele materiale și umane existente, pregătirea și experiența personalului, programul de lucru zilnic al personalului, etc.

**b) Organizarea** – Fără aplicarea unui sistem de relații formale între membrii tuturor departamentelor cu atribuții în realizarea activităților didactice, întreaga activitate în acest domeniu ar fi compromisă, drept pentru care acest segment necesită, de asemenea, o abordare structurată și detaliată. Concepția generală de organizare a activității sus-menționate, trebuie dezvoltată pe următoarele coordonate:

- definirea și delimitarea competențelor și responsabilităților membrilor fiecărui departament și a structurilor de conducere a acestora, astfel încât să se asigure complementaritatea activităților acestora, evitarea suprapunerilor inutile de competență, interdependența și eficiența;
- stabilirea canalelor de comunicare interstructurală, atât la nivel formal cât și informal, guvernate doar de principiul asigurării supleței, eficienței și celerității comunicării, ceea ce presupune, în mod implicit, reducerea la un nivel minim posibil (dacă nu chiar eliminarea totală, atunci când este posibil) a mecanismelor birocratice specifice acestui segment;
- stabilirea unor principii comune de lucru, care trebuie să privească nivelul de responsabilitate al titularilor de curs, al seminariștilor sau cercetătorilor dacă este cazul, al directorilor de departamente, regulile de bază după care se ghidează activitatea didactică și de cercetare, respectarea proporționalității între nivelul de complexitate al materiilor și cel al pregătirii profesionale, experienței, gradului didactic și atribuțiilor funcționale ale cadrului didactic, activităților profesionale desfășurate în afara departamentului etc.;
- definirea modelului organizatoric în raport de resursele alocate pentru realizarea planurilor de lucru.

**c) Conducerea** – Este necesară definirea clară a rolului echipei manageriale în activitatea pe care o coordonează, prin exercitarea în mod corespunzător a funcției de autoritate a acesteia în raporturile cu membri și conducerea Facultății. Acest deziderat se poate realiza prin următoarele modalități cumulative:

- determinarea unei atitudini de respect din partea echipei manageriate care se poate realiza prin impunerea modelului personal al managerului, sub

aspectul profesionalismului pe care îl manifestă, al disponibilității și angajamentului în muncă, precum și a autorității sale care trebuie să fie caracterizată prin suplețe, adaptabilitate, stăpânire de sine și diplomație;

- responsabilizarea membrilor facultății și insuflarea necesității de a conștientiza importanța și rolul fiecăruia, precum și importanța implicării în asigurarea unui grad cât mai ridicat al activităților didactice;
- stimularea și insuflarea simțului datoriei în rândul membrilor departamentelor și a mediului studentesc.

**d) Coordonarea** – Corelarea activității fiecărui membru al Facultății cu a celorlalți, precum și corelarea activității fiecărui departament cu a celorlalte departamente (dacă este cazul în special a unor activități comune, precum conferințe științifice) precum și cu structurile de conducere ale facultății și universității reprezintă, de asemenea, un comandament major iar această corelare presupune următoarele demersuri:

- o monitorizare permanentă a ansamblului activităților care presupun îndeplinirea unor obiective comune;
- exercitarea unui rol activ din partea managerului, prin implicarea în rezolvarea oricărei disfuncționalități care poate surveni pe parcursul desfășurării activităților incidente;
- asigurarea fluxului informațional interstructural, pentru a asigura o conștientizare corespunzătoare din partea membrilor departamentelor, asupra necesității corelării permanente a activităților acestora.

**e) Controlul** – Verificarea modului în care au fost îndeplinite atribuțiile specifice fișei postului/sarcinile distribuite, realizarea unor activități didactice/cercetare cu grad de calitate ridicat, obținerea soluțiilor eficiente în urma realizării acestora și respectarea termenelor (în principal privind activitățile de predare la ciclurile de studii universitare), reprezintă elementele care asigură finalitatea activității membrilor departamentului, precum și a departamentului, în ansamblul său. Controlul trebuie realizat pe două direcții esențiale:

- controlul activității membrilor departamentelor – care vizează verificarea modului de îndeplinire a activității de predare/seminarizare, în principal, dar și a condițiilor în care acestea au fost realizate;
- autocontrolul – care vizează verificarea modului în care s-a realizat actul de conducere, de organizare și de coordonare, cu relevanță deosebită pe segmentul autoevaluării, demers absolut necesar în cadrul eforturilor de realizare a unui act managerial eficient și eficace.

Eficiența activității de control presupune stabilirea, în prealabil, a unui set de „indicatori de performanță” care constau în îndeplinirea la termenul stabilit și în



condițiile indicate a activităților de predare/seminarizare/alte activități, utilizarea judicioasă a resurselor disponibile, absența unor sesizări întemeiate din partea unor studenți sau terți privind calitatea sau modul de realizare a activităților, îndeplinirea obiectivelor din eventualele planuri de măsuri și acțiuni ale facultății/universității.

O particularitate deosebit de importantă a managementului activității de predare/cercetare, la nivelul Facultății, îl constituie asigurarea în permanență a unui nivel corespunzător de pregătire a personalului care trebuie să-și însușească – la un nivel cât mai bun – particularitățile speciaifce fiecărei materii aflate în competență, să cunoască valorile și politicile didactice contemporane, precum și mecanismele și metodele moderne de realizare a activităților didactice/de cercetare și universitare, întrucât numai în asemenea condiții se poate asigura îndeplinirea obiectivelor facultății.

**B. Rolul decanului, ca manager, în procesul de realizare a obiectivelor facultății, cu accent pe competențele specifice universitare, în domeniile de furnizare a activităților de predare, seminarizare și de cercetare**

*Specificul tuturor atribuțiilor și competențelor stabilite, în prezent, aferente celor șase cicluri de studii de licență, celor șase cicluri de studii de masterat și celor două centre de cercetare, care vizează nu numai realizarea activităților de predare și seminarizare, dar și asigurarea relației directe și indirecte cu studenții implicați în programele de studii, elaborarea programelor și dosarelor de studii, împreună cu toate documentațiile programatice aferente tuturor și fiecărei activități didactice și de cercetare, asigurarea relației Facultății de Științe Economice, Juridice și Administrative cu conducerea Universității, reprezentarea Facultății în cadrul diferitelor programe/proiecte naționale și internaționale, elaborarea și aplicarea unor programe specifice în metodologiei pedagogice și a eticii academice, stabilirea în conformitate cu standardele prevăzute în norme legale a tematicii și bibliografiei de licență și de dizertație, luarea unor decizii privind gestionarea cifrelor de școlarizare etc, dar și stadiul actual precar de coerență strategică la nivelul facultății, presupun ca funcția de coordonator al acestora, la nivel de Decan, să fie asigurată de un manager caracterizat printr-un ritm foarte susținut, varietate, fragmentare a activității, care utilizează foarte mult contactele verbale ca mijloc de comunicare.* Așadar, rolul acestui manager în activitatea de referință, se prezintă – conform modelului invocat – pe trei categorii diferite, după cum urmează:

**a) Roluri interpersonale**

- *figură reprezentativă:* managerul trebuie să reprezinte „imaginea” membrilor facultății pe care îi coordonează, în primul rând ca nivel de pregătire profesională, însă prin analogie, potrivit propriului departament și a specializării didactice, dar și potrivit nivelului de pregătire pedagogică. Îndeplinirea acestui rol necesită o implicare activă a managerului sub aspectul cunoașterii întregii activități specifice didactice, precum și a personalului coordonat și o bună acoperire din punct de vedere al cunoștințelor pedagogice, științifice, legislației incidente în domeniul



învățământului universitar și a cercetării științifice. Numai într-un asemenea context, reprezentarea de către manager a membrilor departamentului, în relațiile cu alte entități sau structuri ale universității, poate fi una reală și efectivă, necesitate evidentă în contextul rolului unui manager;

- *lider*: este absolut necesar ca managerul să-și impună autoritatea din punct de vedere profesional, pentru a se asigura că deciziile sale sunt respectate și îndeplinirea activităților didactice are loc în condiții optime și în termenele stabilite. În exercitarea funcției sale de lider, managerul trebuie să se asigure că dispozițiile sale au fost în mod corect și pe deplin înțelese, precum și motivația care a stat la baza acestora, pentru a-și ajuta colegii să conștientizeze necesitatea îndeplinirii sarcinilor postului, nu numai în considerarea atributului de lider al managerului, ci și în considerarea unei necesități obiective de a soluționa o anumită problemă sau de a identifica soluțiile adecvate în cazul unei solicitări ori într-un proiect didactic/de cercetare;
- *legătură*: presupune dezvoltarea și utilizarea relațiilor pe orizontală, atât ale managerului cu ceilalți membri ai departamentelor, precum și între membrii fiecărui departament. Un asemenea rol asigură nevoia de comunicare în scopul eficientizării modului de realizare a obiectivelor facultății.

## b) Roluri informaționale

- *monitor*: managerul trebuie să se implice în cunoașterea exactă, atât a realităților din cadrul facultății (relații profesionale, interumane, calitatea activității, încărcătura de activități didactice pe fiecare persoană, modul de îndeplinire a funcției manageriale de către titularii de curs în privința asistenților, etc.), cât și a celor din cadrul Universității (în special în ceea ce privește atribuțiile celorlalte structuri/facultăți), în scopul identificării mecanismelor optime de realizare a obiectivelor facultății, și de asigurare a unui climat universitar și studentesc adecvat;
- *difuzor*: managerul transmite informații în cadrul comunicării cu membrii fiecărui departament, în funcție de utilitatea lor, având drept scop realizarea unei anumite direcționări orientative în modul de desfășurare a procesului didactic, precum și informarea membrilor departamentului, asupra nivelului de exigență pe care îl impune în acest sens.
- *purător de cuvânt*: managerul reprezintă membrii fiecărui departament pe care îi coordonează, în relațiile cu șefii ierarhici, oferă acestora informații cu privire la activitatea desfășurată, necesitățile materiale și umane identificate, lacunele organizatorice care trebuie soluționate și care nu sunt de competența sa însă afectează activitatea membrilor facultății. De asemenea, oferă informații, în funcție de context și necesități, studenților și terților cu care se află într-o relație de comunicare, în legătură cu domeniul de activitate, atribuțiile, mecanismele și rezultate activităților desfășurate de structurile membrii fiecărui departament. Este un rol pe care managerul



trebuie să și-l asume în considerarea funcției sale de autoritate și a calității de lider.

### c) Roluri decizionale

- *inițiator*: inițiativa este, prin excelență, un atribut al managerului, care are abilitatea necesară de a decide asupra modului în care își organizează activitatea, a modului în care distribuie sarcinile profesionale etc. Un asemenea rol responsabilizează managerul în fața structurilor ierarhice de conducere, asupra modului în care și-a eficientizat activitățile, aspect reflectat în calitatea activităților desfășurate și prezentate și a modului în care au fost respectate acestea.
- *factor de soluționare a perturbărilor*: apariția intempestivă a unor disfuncționalități în activitățile coordonate, reprezintă un risc pe care un manager trebuie să și-l asume împreună cu inițiativa unei reacții rapide într-o astfel de situație, prin impunerea sau, după caz, negocierea unei modalități eficiente de eliminare a acestora. Un asemenea rol trebuie să aibă caracter activ iar managerul trebuie să fie în permanență pregătit să preîntâmpine sau să soluționeze cu celeritate asemenea perturbări, utilizând în mod eficient resursele și mijloacele pe care le are alocate.
- *factor de alocare a resurselor*: Rolurile decizionale ale managerului ar fi lipsite de finalitate dacă nu ar avea la dispoziție și posibilitatea de a-și alocă și repartiza anumite resurse (materiale și umane), în funcție de activitățile planificate, complexitatea acestora, termenele în care acestea trebuie realizate. În îndeplinirea unui asemenea rol, este absolut necesară comunicarea cu membrii departamentului pentru a afla necesitățile reale ale acestora, dificultățile pe care le întâmpină în desfășurarea activităților.
- *negociator*: divergența de opinii, mai ales în materie juridică și didactică, este o realitate aproape omniprezentă. Într-un asemenea context, rolul de negociator al managerului este utilizat aproape permanent, atât în soluționarea divergențelor dintre membri departamentului, dar și în relația, dacă este cazul, dintr-un membri departamentului și alte entități ale universității. Îndeplinirea unui asemenea rol presupune, pe lângă abilitățile de comunicare și diplomație, și o pregătire profesională foarte bună care să determine identificarea exactă a soluției aplicabile în cazul problemei aflate în divergență.

### C. Obiectivele managerului în activitatea didactică și de cercetare

Principalele obiective, din punct de vedere managerial, în activitatea didactică și de cercetare, sunt următoarele:

- realizarea cadrului necesar pentru asigurarea unei permanente cooperări și comunicări între cele membrii facultății, în stabilirea procedurilor și termenelor de proiectare a programelor anuale de studii, a fișelor de disciplină și a întregului suport administrativ al activităților didactice și de cercetare;
- realizarea cadrului necesar pentru asigurarea unei corecte și complete informări a membrilor facultății, asupra orientării generale a instituției noastre universitare, a opțiunilor adecvate de desfășurare a activităților didactice și de cercetare, a mecanismelor și instrumentelor pedagogice de realizare a activităților specifice utilizate de alate universități, a termenelor în care pot fi realizate sau propuse proiecte proprii de cercetare, didactice sau de altă natură universitară;
- asigurarea unui climat de comunicare reală cu membrii facultății, caracterizat prin deschidere, sinceritate și echitabilitate, în scopul cunoașterii, pe de-o parte, de către manager, a problemelor reale la nivelul personalului, iar pe de altă parte, de către acesta, a obiectivelor manageriale;
- intermedierea și facilitarea comunicării membrilor facultății, cu alți membri ai comunității academice locale, naționale sau internaționale;

---

#### **IV. Stabilirea obiectivelor.**

---

Întreaga mea carieră universitară a avut la bază patru paliere de dezvoltare principale, strategie pe care doresc să o urmez și în continuare, la nivel departamental. Astfel, obiectivele pentru viitor vor urmări:

- (i)** dezvoltarea procesului de cercetare;
- (ii)** îmbunătățirea metodelor didactice utilizate;
- (iii)** dezvoltarea metodelor utilizate pentru consilierea și pregătirea profesională a studenților; precum și
- (iv)** creșterea prestigiului universității pe care o reprezint.

În plus, voi urmări **(v)** dezvoltarea comunicării interpersonale la nivelul membrilor departamentului și **(vi)** accentuarea rolului resursei umane în realizarea unui strategii durabile de dezvoltare instituțională și didactică/de cercetare

Actuala structură organizatorică a Facultății creează premisele necesare îndeplinirii corespunzătoare a sarcinilor acestuia în domeniul activităților didactice și de cercetare. Totuși, la nivel funcțional, sunt necesare unele revizuiți ale sistemului managerial, astfel încât să fie eliminate o serie de disfuncționalități existente în prezent, revizuiți care trebuie întreprinse pe următoarele coordonate:



- *responsabilizarea membrilor tuturor departamentelor cu privire la activitățile didactice, precum și la respectarea termenelor stabilite; ca regulă, titularul cursului trebuie să-și asume întreaga responsabilitate cu privire la conținutul și tematica cursurilor și seminariilor; rolul său, precum și a seminaristului trebuie să se extindă și la acela de a identifica cerințele studenților și a le asigura dacă acestea sunt considerate a fi adecvate pentru eficientizarea actului de învățământ;*
- *urmărirea permanentă a modului în care se realizează activitățile didactice și de cercetare; se impune crearea unui algoritm clar de evaluare a activității didactice și de cercetare, precum și a stabilirii vreunei forme de recompensare a cadrului didactic (salariu de merit, etc.);*
- *dezvoltarea comunicării orizontale între membrii departamentelor și eliminarea, pe cât posibil, a barierelor comunicaționale; personalul trebuie să conștientizeze faptul că, fără o comunicare colegială rezonabilă, șansele de rezolvare adecvată și eficientă a diferitelor sarcini și de atingere a diferitelor obiective se diminuează;*
- *determinarea unui climat de respect reciproc între persoanele din cadrul fiecărui departament și dezvoltarea spiritului de echipă; spiritul de echipă poate constitui un factor mobilizator în îndeplinirea corespunzătoare a sarcinilor profesionale ale cadrelor didactice, având menirea chiar de a induce în rândul personalului o dorință de autodepășire sau depășire a situațiilor critice, precum și o reacție bună în fața momentelor de criză determinate de o aglomerare temporară cu un număr mare de ore sau sarcini urgente;*
- *stabilirea unui algoritm comun de evaluare a procesului didactic și de cercetare, precum și de identificare a soluțiilor eficiente și adecvate de îmbunătățire a acestuia*

---

## **V. Obiective dinamice. Considerații finale și propuneri de îmbunătățire a managementului activităților didactice, de cercetare și altor activități universitare**

---

Managementul activității educaționale

OBIECTIVE:

### **Vizibilitate și accesibilitate**

- *Adaptarea la standarde moderne a mecanismelor și activităților didactice*
- *Actualizarea și reviziunea periodică a planurilor de învățământ, în scopul eliminării suprapunerilor și asigurării complementarității acestora*

- *Asigurarea vizibilității în mediul academic și conferirea unui caracter dinamic a activităților didactice astfel încât să permită implicarea studenților și masteranzilor*
- *Accesibilizarea informației, metode de predare interactive care să implice în mai mare măsură tehnologiile audio-video și multimedia existente*
- *Asigurarea de către cadrele didactice a materialelor sintetice care să cuprindă informații de bază ale materiilor predate cu posibilitate de lucru în cadrul seminariilor, dezvoltare, adăugiri. Aceste materiale să fie disponibile studenților de la începutul semestrelor*

### **Interacțiune și dinamism**

- *Identificarea și întâmpinarea problemelor și necesităților studenților și masteranzilor, mai ales că în categoria acestora din urmă se înregistrează o rată mare de abandon.*
- *Implicarea studenților în structurile administrative ale facultății astfel încât aceștia să se familiarizeze cu mecanismele și procedurile interne, dar și adaptarea la necesitățile studenților și masteranzilor.*
- *Efectuarea de sondaje, dialoguri, sesiuni de lucru cu studenții pentru identificarea și crearea unor noi moduri de abordare a problemelor identificate*
- *Introducerea unui sistem de feed-back care să permită monitorizarea și evaluarea periodică atât de către studenți pentru personalul didactic cât și din partea personalului didactic pentru studenți, individual.*
- *Evaluarea periodică de către studenți a calității programelor de studiu și a actului educațional, în scopul îmbunătățirii permanente a acestora.*
- *Introducerea în curiculă a unor discipline noi, sau activități în cadrul cercurilor științifice determinate în urma programului de feed-back*
- *Stimularea dialogului, a inițiativei, spiritului critic și creativității studenților în derularea procesului de învățământ*

### **Managementul cercetării științifice**

- *Identificarea și stabilirea unor direcții de cercetare prioritare*
- *Ajustarea activităților științifice desfășurate în facultate astfel încât să răspundă nevoilor studenților și masteranzilor*
- *Identificarea subiectelor de interes pentru studenții facultății, pentru asigurarea unei mai mari receptivități dar și aplicabilitate în contextul perfecționării profesionale.*
- *Creșterea semnificativă a vizibilității muncii de cercetare întreprinse de către personalul didactic cât și de către studenți*



- *Efectuarea demersurilor pentru dezvoltarea editurii facultății și încurajarea personalului academic pentru redactarea articolelor științifice, suporturi de curs și seminar, cărți de specialitate pentru dezvoltarea specializărilor pe care le gestionează facultatea.*
- *Accesibilizarea implicării studenților și masteranzilor în demersurile de vizibilitate a cercetării științifice, precum și metode de recompensare a activității*
- *Centru de criminalistică*
- *Rezultatele cercetării să se finalizeze prin lucrări științifice relevante publicate în primul rând în reviste cotate ISI cu factor de impact și scor relativ de influență ridicate precum și în reviste cotate B+ indexate în BDI*
- *Încurajarea participării la conferințe de prestigiu din țară și străinătate a căror procedee-uri sunt indexate ISI sau BDI*
- *Dezvoltarea bazei materiale și a resurselor facultății, crearea unui centru de fotocopiere care să răspundă nevoilor semnalate de studenți, întrucât facultatea este situată la o distanță considerabilă de oraș.*
- *Dezvoltarea site-ului web al facultății, reformarea dinamică*
- *Asigurarea vizibilității facultății pe internet în vederea accesibilizării față de studenți și masteranzi, deoarece studenții preferă mijloacele de informare moderne.*

Achizițiile de cărți și periodice de specialitate va fi unul dintre punctele de mare interes în ceea ce privește activitatea intenționată în acest mandat, iar în cadrul interacțiunii cu studenții, vom putea identifica și răspunde nevoilor studenților și masteranzilor cu materialele necesare.

Atragerea de surse financiare și asistarea personalului didactic și studenților în identificarea și facilitarea participării la competițiile pentru granturi de cercetare, avându-se în vedere identificarea granturilor, a instituțiilor care oferă granturi, precum și accesul la informații și la evenimente care să permită obținerea de competențe în sensul depunerii de proiecte. Ne propunem să constituim o echipă formată din personal didactic dar și din studenți sau masteranzi care să dezvolte proiecte de cercetare adaptate nevoilor facultății, al căror scop să o constituie atragerea de fonduri pentru derularea activităților de cercetare și dezvoltare pe liniile de finanțare europeană, cooperare instituțională.

13.05.2016

*Florescu*