

PROGRAMUL MANAGERIAL PENTRU OCUPAREA FUNCȚIEI DE DIRECTOR DE DEPARTAMENT LA DEPARTAMENTUL DREPT ȘI ADMINISTRAȚIE PUBLICĂ

Conferențiar Univ. Dr. Nicolae D. Ploeșteanu^{1*}

Programul managerial este instrumentul care reflectă obiectivele manageriale propuse și viziunea de realizare a acestora de către directorul de departament. 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.

I. Prezentarea datelor de referință privind actualul stadiu al Departamentului de Drept și Administrație Publică

Departamentul de Drept și Administrație Publică își are originile (în anul 1995 s-a înființat specializarea Administrație publică, iar în 2003 specializarea Drept, ambele fiind acreditate) și evoluția strâns legată de originile și evoluția Facultății de Științe Economice, Juridice și Administrative, ceea ce se reflectă pe deplin în organizarea și conducerea facultății, dar și în organizarea și conducerea departamentului 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 specializării de origine Administrație Publică, în prezent majoritatea dețin titlul de profesor universitar, asigurând astfel în prezenta perioadă premisele unei stabilități științifice și a unui prestigiu profesional bun pentru colectivul departamentului. 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. Deasemenea există un număr de cadre universitare doctoranzi, care prezintă premisele ca în următorul an universitar să dețină titlul de doctor în drept și să asigure o parte din activitățile de predare la nivelul departamentului. Activitățile de seminarizare se asigură în prezent în majoritatea lor de către această categorie de doctoranzi, prezentând riscul ca într-un viitor apropiat să rămână neacoperite suficient. În

^{1*} Conferențiar Universitar Doctor, profesând în cadrul Departamentului de Drept și Administrație Publică, a Facultății de Științe Economice, Juridice și Administrative, a Universității Petru Maior;

acest context, s-a apelat la colaboratori externi. În prezent, titularul cursului de limba engleză se află în concediu de postnatal iar unul dintre doctoranzi, se află de asemenea în concediu de postnatal. Se poate observa că activitățile de predare și seminarizare sunt alocate destul de accentuat la nivel individual, lectorii predând peste 3 materii, uneori chiar 5 la nivelul primului ciclu universitar, fără a mai lua în discuție ciclul doi universitar.

Departamentul conduce și gestionează până în prezent doar ciclurile universitare I și II, anume două specializări de licență - științe juridice și științe administrative, repectiv două masterate, dintre care unul european - Instituții Judiciare și Profesii Liberale; Masterat Profesional European de Administrație Publică.

Astfel, prezentarea de mai sus în privința distribuirii activităților de predare și seminarizare este reflectată de următoarea distribuție a pozițiilor științifice universitare a celor 18 membri ai departamentului, la care se adaugă cei 5 colaboratori:

Prof. univ. dr. GIDRO Romulus

Prof. univ. dr. SABĂU-POP Ioan

Prof. univ. dr. DOGARU Lucreția

Prof. univ. dr. CHIRIAC Lucian-Teodor

Prof. univ. dr. CHILEA Dragoș

Conf. univ. dr. BOILA Lacrima-Rodica

Conf. univ. dr. PLOEȘTEANU Nicolae-Dragoș

Conf. univ. dr. VALEA Daniela-Cristina

Conf. univ. dr. HURUBĂ Eugen

Lector univ. dr. MARCU Nicoleta-Aurelia

Lector univ. dr. ȘTEFAN Ileana

Lector univ. dr. MARIAN Brîndușa

Lector univ. dr. BOANTĂ Adrian-Vasile

Lector univ. dr. SABAU-POP Aurelian-Olimpiu

Lector univ. dr. ROBA Roxana-Maria

Asistent univ. dr. HODOȘ Raul-Felix



Asistent univ. drd. VODA Ozana-Claudia

Asistent univ. drd. MOLDOVAN Maria-Ximena

Preparator univ. drd. COMAN Ramona-Mihaela

Preparator univ. drd. KAJCSA Andrea

Asistent univ. MIRON Raul

Asistent univ. FILIP Maria

Asistent univ. SĂLAGHIE Maria

B. Facilitățile logistice

În prezent, departamentul se grupează în două săli profesoriale și o sală de secretariat al departamentului, asigurându-se condiții bune de organizare și funcționare pentru toți membri catedrei. Directorul de departament împarte aceeași sală, împreună cu secretara departamentului, doamna Raluca TOGAN. Sălile profesoriale sunt dotate cu imprimante multifuncționale, inclusiv cu dulapuri individuale pentru depozitarea materialelor didactice. Numărul de calculatoare distribuite în cele două săli profesoriale se ridică la mai puțin de jumătate din numărul membrilor departamentului, însă unele dintre cadrele didactice au fost dotate cu laptop-uri pe care le utilizează în activitatea didactică și de cercetare. În sala secretariat se găsește o bibliotecă de dimensiuni relativ mici, în care se află reviste de specialitate relevante, dar și cărți, tratate, monografii, în special dintre cele realizate prin contribuția cadrelor didactice. Anumite activități specifice de specialitate sunt asigurate de laboratoare, precum laboratorul de criminalistică, aflat în gestiunea conf.dr. Nicolae Ploșteanu și laboratorul de informatică. Educația fizică și sportul sunt realizate în afara campusului facultății de Științe Economice, Juridice și Administrative, anume în sala de sport a universității situată în zona cartierului 7 noiembrie din Târgu-Mureș. Pentru activitățile universitare care necesită deplasări cu microbuzul, se dispune, conform aprobării, utilizarea microbuzului universității. Diverse activități de cercetare sau studențești pot fi realizate în sala atribuită unuia dintre cele două centre de cercetare care funcționează pe lângă departament, respectiv centrul de cercetare în domeniul urbanismului și politici publice. Deasemenea, 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 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, respectiv Universul Juridic, Hamangiu, Argonaut etc. 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 în edituri străine și în limbi de circulație internațională, aspect care altfel este intens generat de specificul național al specializării drept. Unul dintre aspectele pozitive privind publicațiile de specialitate este că redactorul revistei de executare silită, revistă extrem de pertinentă în domeniu și cu circulație națională, indexată în baze internaționale de date face parte din colectivul departamentului. Un alt aspect pozitiv este că redactorul revistei Curentul juridic și numeroși membri ai colectivului de redacție fac parte dintre membri catedrei de drept, această revistă fiind una cu tradiție solidă, prima de altfel de specialitate juridică creată și gestionată în mod direct de unii membri ai catedrei.

O sursă puternică de emulație științifică o reprezintă cele trei conferințe anuale organizate la Târgu-Mureș de către profesorul Lucian Chiriac, conferențiar Eugen Hurubă, și lector univ. Raul Felix Hodoș, împreună cu numeroși membri ai facultății, la care participă o comunitate academică națională și internațională relevantă.

D. Activități studențești

Activitatea studențească se remarcă în mod deosebit la nivelul departamentului de drept și administrație publică, 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 și cercul de procedură civilă; mai nou, s-a înființat grupul local studențesc European Law Association Târgu-Mureș, care 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 „Primăvara studențească”, Spectacolul de Crăciun Tudor Drăganu, concursul de drepturile omului *Fiat Iustitia* și școala de vară. 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) etc.

E. Legături funcționale, faptice și parteneriate

Departamentul, prin membrii săi și prin cercurile studențești, dezvoltă în special relații cu celelalte departamente din cadrul facultății, dar și cu celelalte facultăți ale universității, în special cu Facultatea de Științe și Litere, cu care prezintă congruență tematică în domeniul științelor sociale.

În exteriorul, departamentul dezvoltă, prin membrii săi, legături faptice și/sau parteneriate cu numeroase instituții publice, universități sau asociații profesionale, din țară și din afara țării. 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.

II. Cadrul de referință instituțional în care se va exercita managementul Departamentului Drept și Administrație Publică

A. Considerații generale

Managementul departamentului reprezintă un management dependent și subsecvent managementului general din cadrul Universității Petru Maior, în care funcționează, și a Facultății de Științe Economice, Juridice și Administrative – de care aparține. Ca urmare, managementului departamentului 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 departamentul este relativ tânăr 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.

B. Cadrul juridic de bază incident

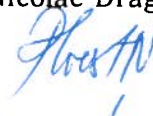
Constituția României, Legea educației naționale nr. 1/2011, cu modificările și completările ulterioare; Hotărâre privind aprobarea Nomenclatorului domeniilor și al specializărilor/programelor de studii universitare și a structurii instituțiilor de învățământ superior pentru anul universitar 2014-2015, 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 Departamentului Drept și Administrație Publică

A. Managementul activității de implementare a activității didactice și de cercetare la nivelul departamentului

Dată fiind complexitatea procesului de implementare a activității didactice și de cercetare, în contextul actualei construcții structurale a departamentului, problematica dezvoltării și consolidării acesteia vizează domeniile de competență suprapuse (dezvoltare instituțională și dezvoltare didactică) și domeniile exclusive (dezvoltare extracurriculară și dezvoltare de cercetare) în nu mai puțin de 2 specializări de studii de licență, 2 specializări de studii de masterat și 2 centre de cercetare, dintre care unul pe segmentul administrației publice europene, respectiv:

- Studii de licență – specializarea drept;
- Studii de licență – specializarea administrație publică;
- Studii de masterat – Instituții Judiciare și Profesii Liberale;
- Studii de masterat – Masterat Profesional European de Administrație Publică;
- 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 celor 4 cicluri de studii universitare, pe linia implementării activității didactice, și a celor două centre de cercetare, pe linia implementării activității de cercetare, care să asigure coerența, eficiența, eficacitatea și complementaritatea realizării atribuțiilor specifice în domeniul de referință. 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 departamentului cu atribuții în activităților didactice și de cercetare științifică (detaliat pe modelul de management tip Fayol):

a) **Prevederea și planificarea** - Principalul document programatic al Departamentului 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 Departamentului pe linie de elaborare și promovare a proiectelor actelor normative. La elaborarea acestui plan - care se realizează tot de către departament 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 membri departamentului 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 departamentului, dar și de către membri ai acestuia 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 membrilor catedrei (astfel încât să nu fie promovate mai multe proiecte sau programe didactice, de cercetare și/sau universitare care vizează același domeniu de reglementare, ci să fie reunite, în măsura în care curricula/programea/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 departamentului 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 departamentului 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 departamentului 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 șefului de departament și a biroului acestuia, 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 membrii departamentului. Acest deziderat se poate realiza prin următoarele modalități cumulative:

- determinarea unei atitudini de respect din partea echipei manageriale 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 departamentului 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 departamentului și a mediului studențesc.

d) Coordonarea – Corelarea activității fiecărui membru al departamentului cu a celorlalți, precum și corelarea activității departamentului 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 departamentului, 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 departamentului – 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 Departamentului, 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 sistemului juridic specializat 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 departamentului.

B. Rolul directorului Departamentului de Drept și Administrație Publică, ca manager, în procesul de realizare a obiectivelor departamentului, 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 două cicluri de studii de licență, celor două 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 Departamentului cu conducerea Facultății și a universității, reprezentarea Departamentului în cadrul diferitelor programe/proiecte naționale și internaționale, elaborarea și aplicarea unor programe specifice în metodologia pedagogică 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 nivel departamental, **presupun ca funcția de coordonator al acestora, la nivel de director Departament, să fie asigurată de un manager tip Mintzberg, 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 departamentului pe care îi coordonează, în primul rând ca nivel de pregătire profesională, însă prin analogie, potrivit propriei specializări 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 departamentului, precum și între membri departamentului. Un asemenea rol asigură nevoia de comunicare în scopul eficientizării modului de realizare a obiectivelor departamentului.

b) Roluri informaționale

- *monitor*: managerul trebuie să se implice în cunoașterea exactă, atât a realităților din cadrul departamentului (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 Facultății/Universității (în special în ceea ce privește atribuțiile celorlalte structuri/departamente), în scopul identificării mecanismelor optime de realizare a obiectivelor departamentului, și de asigurare a unui climat universitar și studentesc adecvat;
- *difuzor*: managerul transmite informații în cadrul comunicării cu membrii departamentului, 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 departamentului 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 departamentului. 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 departamentului. 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 membru departamentului și alte entități ale facultății/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 departamentului, 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 departamentului, 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 departamentului, 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 departamentului, cu alți membri ai comunității academice locale, naționale sau internaționale;

IV. Stabilirea obiectivelor. Considerații finale și propuneri de îmbunătățire a managementului activităților didactice, de cercetare și altor activități universitare

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 reprezintă.

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 Departamentului 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, revizuirii care trebuie întreprinse pe următoarele coordonate:

- *responsabilizarea membrilor departamentului cu privire la activităților 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 departamentului 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 departamentului 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*