

## **REZUMAT**

În contextul european actual, este necesar ca toate universitățile să devină mai puternice, iar pentru aceasta, au nevoie de autonomie și descentralizare deplină, o finanțare foarte bună și o transparență totală în procesul decizional.

În România, una dintre consecințele adoptării noii Legi nr.1/2011 - Legea Educației Naționale, astfel cum a fost modificată și completată, a fost aceea a necesității ca, toate instituțiile de învățământ superior, să-și reformuleze întreaga lor strategie de organizare și funcționare și, prin urmare, să reprojecțeze întregul sistem de luare a deciziilor.

Îmbunătățirea managementului universitar, a mecanismului de luare a deciziilor în învățământul superior românesc, este o provocare în ceea ce privește punerea în aplicare a principiilor Procesului de la Bologna.

Toate acestea trebuie să se facă, luându-se în considerare, în mod automat, toți factorii care influențează management universitar, în principal, dar și procesul decizional în universitățile din România, presupunând că gestionarea înseamnă luarea deciziilor.

Îmbunătățirea managementului universitar, întregul management, actual și viitor, este legată, într-un fel, de adoptarea și punerea în aplicare a deciziilor.

## **CUVINTE CHEIE**

Management educațional, instituție de învățământ superior, management universitar, decizie, proces decizional, performanță managerială, decizie managerială, decident, mediu ambiant decizional, sistemul decizional, abordare descriptivă, abordare normativă.

## **ABSTRACT**

In the current European context, it is necessary for all universities to become more powerful, and for that, they need full autonomy and decentralization, a very good funding and a total transparency in the decision making.

In Romania, one of the consequences of adopting the new Law no.1/2011 - National Education Act, as amended and supplemented, was that all higher education institutions were to reformulate their entire organization and operation strategy and therefore, to redesign the decision-making system.

Improving the university management, the decision making in Romanian higher education is challenging in terms of implementation of the Bologna Process principles.

All this must be done taking into account, automatically, all factors which influence university management, mainly but also the decision-taking process in universities in Romania, assuming that management means taking of decisions. Improving university management, the entire current and future management is linked in some way to the adoption and implementation of decisions.

## **KEY WORDS**

Education management, higher education institution, university management, decision, decision making, performance management, managerial decision, decider, environment decision, decision-making system, descriptive approach, prescriptive approach.

## LISTA ABREVIERILOR

Termenii utilizați, în marea majoritate a acestora, provin din limba în care au luat naștere (limba engleză sau limba franceză), iar pentru ca, orice încercare de traducere a acestora în limba română, să nu altereze sensul lor, lucrarea de față va încerca redarea formei originale a tuturor acronimelor folosite în cadrul acesteia.

<b>AQ</b>	- Asigurarea calității
<b>AHD</b>	- American Heritage Dictionary
<b>ANECA</b>	- Agenția Națională de Evaluare a Calității și Acreditare
<b>ARACIS</b>	- Agenția de Asigurarea a Calității în Învățământul Superior
<b>BI</b>	- Business Intelligence
<b>BCG</b>	- Boston Consulting Group
<b>CA</b>	- Consiliul de Administrație
<b>CDI</b>	- Cercetare-Dezvoltare-Inovare
<b>CI</b>	- Competitive Intelligence
<b>CEMU</b>	- Consiliul de Etică și Management Universitar
<b>CNCSIS</b>	- Consiliul Național al Cercetării Științifice în Învățământul Superior
<b>CNCS</b>	- Consiliul Național al Cercetării Științifice
<b>CRDI</b>	- Centrul de Cercetări pentru Dezvoltarea Internațională
<b>EI</b>	- Economic Intelligence
<b>ECTS</b>	- European Credit Transferable System
<b>EFQM</b>	- European Foundation for Quality Management
<b>ENQA</b>	- European Network Quality Assurance
<b>EUA</b>	- European University Association
<b>ESIB</b>	- European Students Union
<b>EURASHE</b>	- European Association of Institutions in Higher Education
<b>GE</b>	- General Electric
<b>IE</b>	- Inteligență economică
<b>INQAAHE</b>	- International Network of Quality Assurance Agencies in Higher Education
<b>INS</b>	- Institutul Național de Statistică
<b>ISD</b>	- Investiții Străine Directe
<b>ISO</b>	- International Organization for Standardization
<b>IT</b>	- Information Technology

<b>JIT</b>	- Just in time
<b>QC</b>	- Quality Control
<b>LMD</b>	- Licență, Masterat, Doctorat
<b>MECTS</b>	- Ministerului Educației, Cercetării, Tineretului și Sportului
<b>MEN</b>	- Ministerului Educației Naționale
<b>OECD</b>	- Organisation for Economic Co-operation and Development
<b>OPT</b>	- Optimized Production Technology
<b>RADAR</b>	- Results, Approach, Deployment, Assessment, Review
<b>R&amp;D</b>	- Research and Development
<b>SEIS</b>	- Spațiul European al Învățământului Superior
<b>SMQ</b>	- System of Management Quality
<b>SWOT</b>	- Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats
<b>TMS</b>	- Total Management System
<b>TQM</b>	- Total Quality Management
<b>UCB</b>	- Universitatea “Constantin Brâncuși” din Târgu-Jiu
<b>UMS</b>	- Unanim Management System
<b>UTM</b>	- Universitatea “Titu Maiorescu” din București

## INTRODUCERE

Organizațiile din țara noastră, dar și din întreaga lume, se confruntă cu rapiditatea cu care se succed inovațiile tehnologice și manageriale din fiecare domeniu de activitate.

Piața educațională parcurge în acest moment o extindere la nivel european ce va favoriza o creștere a concurenței în planul serviciilor de educație și cercetare. În acest context, deciziile la nivelul învățământului și cercetării din România, vor viza integrarea modelului românesc în cadrul european și prea puțin adaptarea unui învățământ european în condițiile concrete din România (Gorun A., 2009, p.42). Sistemul decizional dobândește o sporită importanță strategică în contextul general dominat de schimbări structurale importante. În învățământul universitar, cele două componente - decizională și educațională - nu sunt exceptate de la nevoia de calitate, acest lucru datorându-se pregătirii generațiilor succesive de educabili, necesară rezolvării diverselor solicitări venite din partea societății actuale, ce depind, atât de calitatea ofertei și prestației educative, cât și de calitatea deciziei.

Este evidentă importanța pe care o are sistemul decizional în cadrul sistemului de management, iar aceasta se datorează fundamentării și implementării celorlalte sisteme, dar și ansamblului proceselor de management și de execuție care au la bază decizia. Într-o abordare filosofică, am putea spune faptul că, „dacă decizia sau sistemul decizional nu ar fi, nimic nu ar fi”. Datorită importanței pe care o are, managerii acordă o atenție deosebită elaborării și implementării unui sistem decizional eficient.

Managementul educațional nu poate funcționa fără managementul financiar; acesta a urmărit utilizarea rațională și eficientă a fondurilor, care au acoperit atât cheltuielile curente, cât și pe cele de investiții (Gorun A., 2009, p.38). Specialiștii, care vor conduce într-un viitor apropiat societatea și economia românească, recent integrată în Uniunea Europeană, sunt creația învățământului universitar, iar, în ultimii ani, diversele forme de dezvoltare a procesului educațional au vizat asigurarea standardelor și indicatorilor de performanță, concomitent cu menirea noii Legi nr.1/2011 - Legea educației naționale, cu modificările și completările ulterioare, care a asigurat reorientarea educației într-un sistem modern axat pe performanță și competitivitate. Educația, în învățământul superior de azi, se desfășoară într-un accentuat cadru concurențial, iar consecința gradului de

implicare și performanțele individuale și colective ale tuturor membrilor comunității universitare reprezintă chiar succesul universității. Misiunea universității depinde de componenta sa didactică, pilon ce oferă și trebuie să ofere resursele și instrumentele necesare derulării proceselor de educație de o calitate ridicată, fiind garanția competitivității în Spațiul European al Învățământului Superior. De aceea, nu trebuie deloc neglijate metodele și tehnicile utilizate de decident care au un rol foarte important în fundamentarea variantelor decizionale și evaluarea consecințelor acestora.

Facilitarea alegerii variantei optime, în cazul deciziilor superior și complex fundamentate, depinde de utilizarea unei game variate de metode și tehnici decizionale, fiecare dintre acestea, încadrându-se într-un anumit model decizional și determinând sporirea gradului de rigurozitate și, implicit, de eficacitate a deciziilor adoptate, diferențiate în raport de tipologia situațiilor decizionale implicate. Dacă ne referim la desfășurarea procesului decizional în condiții de certitudine, decidentul este sigur că, evenimentele vor evolua, astfel încât odată declanșată acțiunea, ea va coincide într-un - totul cu un anumit model informațional, pe care el și l-a însușit înaintea declanșării acțiunii.

Referitor la deciziile în condiții de risc, acestea se caracterizează prin mai multe stări ale naturii, adoptarea acestora având loc, atunci când despre probabilitatea de apariție a unei stări a naturii, se cunoaște cel mult faptul că, este superioară lui zero și inferioară lui unu.

Atitudinea decidenților față de risc se prezintă sub forma unei mari varietăți individuale, la extreme plasându-se deciziile excesiv de prudente și excesiv de riscante.

Adoptarea misiunii organizației, a obiectivelor strategice, a opțiunilor strategice etc., precum și implementarea acestora, se realizează prin intermediul deciziilor, iar dacă sistemul decizional nu funcționează corespunzător, toate aceste procese sunt sortite eșecului sau au o eficiență redusă. Din această perspectivă, lucrarea a cercetat și relevat rolul pe care acesta îl ocupă în preferințele organizaționale și a propus un ghid de bune practici care să sintetizeze și să clarifice ce și cum ar trebui făcut, astfel încât să putem vorbi despre un sistem decizional performant în raport cu obiectivele organizației.

Urmare a cercetărilor bibliografice efectuate a rezultat faptul că, în România nu există un astfel de îndrumar care să servească specialiștilor în managementul strategic.

Cercetarea realizată, fiind una calitativă de tip non-directiv și semi-directiv, a urmărit pătrunderea în mentalul organizațional în vederea înțelegerii sinergiilor care apar în legătură cu subiectul propus și să identifice aspectele specifice și

posibile dezvoltării ulterioare ale temei abordate. Împărtășim opinia autorilor care au definit *sistemul decizional*, ca fiind ansamblul deciziilor manageriale, între care se găsesc relații de interdependență și a căror aplicare asigură realizarea sarcinilor și obiectivelor organizației. Din această definiție, rezultă rolul important al sistemului decizional în funcționarea corespunzătoare a organizației.

În ansamblul deciziilor fundamentate și adoptate la nivelul organizației, procesele decizionale capătă o pondere tot mai importantă, datorită creșterii numărului deciziilor strategice și tactice adoptate. Puterea este capacitatea de a acționa, tăria și curajul de a îndeplini ceva, este energia vitală de a opta și de a lua decizii, spunea *Stephen Covey* despre putere. Administratorii publici sunt de acord că, luarea deciziilor a devenit complexă. Mai multe motive pot fi identificate pentru această complexitate sporită. Două dintre cele mai importante sunt: incertitudinea crescută cu privire la economia mondială și creșterea mondială a împărțirii puterii sau "rețea de societate", în care nimeni nu este responsabil (Bryson J.M., Crosby B. C., 1992; Kickert W., Klijn E-H, Koppenjan J., 1997).

Complexitatea ridică întrebarea cum ar trebui să se ocupe cercetătorii de această problemă ? (Butler R., 1991; Mintzberg H., 1973; Teisman G.R., 1992, 1995, 1998).

În plus, problema de complexitate este parte din discuția mai amplă privind guvernanta în rețele (Marin B., Mayntz R., 1991; Scharpf F.W., 1997; Crozier M., Friedberg E., 1980; Rhodes R.A.W., 1996; Ostrom E., 1990. Administrație Publică, vol. 765, 1998).

Voi aborda, de asemenea, relațiile asumate dintre activități, precum și combinațiile secvențiale și paralele. Următoarele întrebări de cercetare pot fi formulate:

- *Care sunt ipotezele făcute cu privire la lanțurile de activități în procesul de luare a deciziilor ?* Voi analiza diferitele criterii pentru a distinge între: felurile de activități, tipologii de luare a deciziilor, în calitate de întreg și elemente ale acestui proces, precum și semne de progres în procesul decizional. *Ce fel de ipoteze sunt făcute cu privire la activitățile simultane în procesele decizionale ?* Concret, voi face distincția aici între actori, relația dintre probleme și soluții și conținutul de luare a deciziilor.

În ce privește sistemul de clasificare bine cunoscut pentru învățământul superior (Trow M., 1974, p. 85), autorul acestuia a precizat: avem un sistem de învățământ de elită în cazul în care mai puțin de 15% din întreaga generație sunt înscriși în învățământul superior, învățământul de masă pentru 15-50% și accesul universal (pentru peste 50%). În România 40,2% din populația între 19 și 23 de