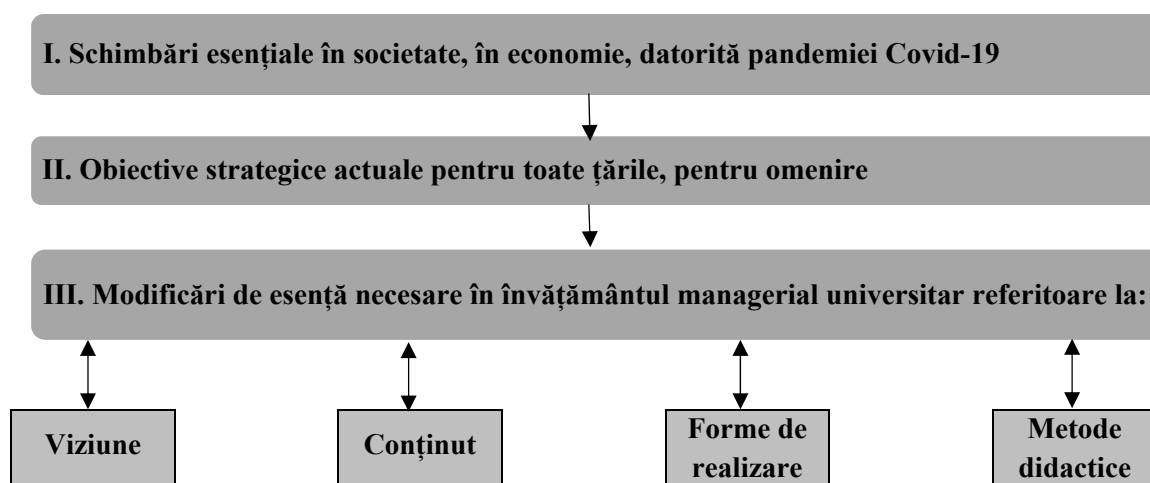


## **PATRU REPERE MAJORE ÎN REMODELAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI UNIVERSITAR DE MANAGEMENT**

În încercarea de a concepe un răspuns cât mai argumentat privitor la schimbările necesare în învățământul universitar de management din România, am structurat punctul de vedere în trei părți (vezi figura de mai jos):



**Figura nr.1 - Structura punctului de vedere privind remodelarea  
învățământului universitar de management**

### **1. Schimbări esențiale în economie și societate generate pandemia Covid-19**

În opinia noastră, schimbările majore generate de Covid-19 sunt următoarele:

- prezervarea sănătății populației a devenit prioritatea numărul 1 în cvasitotalitatea țărilor;
- rolul și impactul factorilor medicali s-au amplificat foarte mult în societate, în special în economie;
- contactele, comunicațiile și fluxurile umane directe s-au redus foarte mult;
- extinderea accelerată a activităților în mediul virtual, a digitalizării muncii la domiciliu generatoare de numeroase schimbări la nivel personal, organizational și societal;
- funcționalitatea societății s-a modificat substanțial, modul de derulare a activităților în cvasitotalitatea domeniilor s-a schimbat într-o măsură apreciabilă, numeroase activități fiind stopate sau reduse ca dimensiune, concomitent cu extinderea accelerată a muncii online;
- economia a intrat într-o criză profundă reflectată în închiderea și/sau restrângerea activităților a numeroase companii, în modificarea funcționării companiilor care își mențin activitatea; ca urmare au dispărut numeroase locuri de muncă, s-au diminuat veniturile companiilor, salariaților și statului, a scăzut PIB-ul în toate țările;

- toate celelalte componente majore ale societății trec printr-o perioadă de criză, sectoarele medical, educațional, administrativ și ecologic fiind printre cele mai afectate;
- oamenii, ca indivizi, sunt foarte stresați datorită precedentelor mutații, percepțiile, așteptările, aspirațiile, motivațiile, perspectivele lor modificându-se, generând adesea schimbări majore în modul de a gândi, decide, acționa și comporta.

## **2. Obiectivele strategice actuale pentru toate țările, pentru omenire în ansamblul său**

Pentru perioada actuală și cea următoare, obiectivele strategice macro-sociale pot fi rezumate astfel:

- a) stoparea pandemiei cât mai rapid și cu cât mai puține pierderi și dificultăți umane, economice, educaționale, ecologice, culturale, etc.
- b) stoparea într-o perioadă cât mai scurtă, a crizelor generate de pandemie în societate, începând cu cele din economie și învățământ.
- c) relansarea economiei și a celorlalte domenii care compun societatea pentru a ajunge la normalitate, care va fi o nouă "normalitate" diferită în multe privințe de cea care a fost înainte de pandemie.
- d) desprinderea învățămintelor ce decurg din pandemia Covid-19 și utilizarea lor în remodelarea priorităților, structurilor și activităților viitoare pentru a preveni și/sau a face față mult mai bine posibilelor crize majore de diverse naturi.

## **3. Modificări de esență necesare în învățământul managerial universitar prin prisma noilor realități**

În contextul conturării noilor realități generate de pandemie și de relansarea economică, al dezvoltării economiei bazate pe cunoștințe și a transformărilor digitale care oferă imense oportunități pentru depășirea complexelor probleme actuale și pentru reluarea creșterii economice sustenabile, considerăm că în învățământul managerial universitar trebuie acționat în principal pe patru paliere.

**3.1 Din punct de vedere al viziunii, al abordării generale a problematicii manageriale,** pentru a preveni sau diminua substanțial multiplele crize generate de evenimente excepționale – gen pandemia Covid-19 -, structurarea științei și practicii manageriale și conceperea ansamblului proceselor și relațiilor de management trebuie realizate într-o dublă viziune:

- a) managementul entităților în condițiile unui context organizațional normal, în care natura și dinamica riscurilor și incertitudinilor sunt cunoscute, predictibile și luate în considerare la un nivel ridicat; este viziunea pe care s-a bazat predominant știința și practica managerială în ultimele decenii;
- b) managementul organizațiilor într-un context confruntat cu crize majore, inedite, imprevizibile, care produc mutații de esență atât în societate cât și în organizații; aceasta reprezintă cea de-a doua viziune, care alături de precedenta trebuie să fie prezentă substanțial în știința, învățământul și practica managerială.

Firește, aceste două viziuni, care au în vedere și se pot manifesta concomitent, în aceeași entitate, care se întrepătrund și care au scopuri comune – creșterea capacității

tuturor entităților de a supraviețui, de a fi funcționale, sustenabile și performante – trebuie promovate simultan, într-o manieră pragmatică, eficace și eficientă.

**3.2 Din punct de vedere al conținutului managementului**, considerăm că se recomandă acționarea pe două planuri:

- a) conturarea, pe baza realităților și experiențelor generate de pandemia Covid-19, a unui nou domeniu managerial, **managementul crizelor atipice**, cu un puternic conținut multidisciplinar, (psihologic, sociologic, comercial, financiar, digital, ecologic, etc.) prin care să se învețe cum pot fi anticipate (în măsura în care este posibil) și abordate noile tipuri de crize, cum poate fi mărită reziliența organizațiilor pentru a fi capabile să funcționeze și să performeze la un nivel rezonabil în cazul apariției unei crize atipice, cum poate fi realizată ieșirea rapidă, cu dificultăți și pierderi relativ ușor suportabile de către managementul entităților, stakeholderii lor și societate în ansamblul său.
- b) îmbogățirea problematicii tuturor disciplinelor manageriale - strategii și politici organizaționale, management intreprenorial, managementul organizației, managementul cercetării-dezvoltării, managementul producției, managementul comercial, managementul resurselor umane, managementul comparat, etc. - cu noi elemente referitoare la riscuri și incertitudini în general - și cu atenție specială, la cele atipice, cu intensificarea elementelor de management umanistic și inteligență emoțională dezvoltate în ultimii ani și cu luarea în considerare a intereselor și contribuțiilor stakeholderilor relevanți ai entităților. Strategiile, politicile, sistemele manageriale, metodele și tehnicile de management, leadership-ul, managementul resurselor umane, cultura organizațională, etc. - trebuie astfel remodelate încât să fie capabile să ofere entităților un plus substanțial de capacitate în a rezolva provocările și problemele asociate riscului și incertitudinii, atât cele clasice, cât și celor noi, "atipice".

Trecerea la organizația bazată pe cunoștințe, transformările digitale actuale accelerate, elementele de inteligență artificială, "internet of things" și celelalte elemente inovaționale conturate în ultima perioadă, pot facilita și contribui substanțial în realizarea acestor două mutații majore în conținutul managementului organizațiilor, cu multiple efecte benefice pentru ele și pentru stakeholderii acestora (salariați, clienți, furnizori, finanțatori, comunitate locală, mediu ambiant, s.a).

### **3.3 Din punct de vedere al formelor de organizare ale învățământului managerial**

Fără niciun dubiu, acesta va continua să fie realizat în cele două modalități practicate și în prezent:

- a) învățământul "face-a-face", în clasă, cadrul didactic împreună cu studentii sau cursanții fiind în aceeași locație, care fără nici o îndoială, este forma educațională cea mai complexă, completă și eficace. Contactul nemijlocit dintre cadrul didactic și studenți, pe de o parte, și între studenți pe de altă parte, pe parcursul seminariilor, laboratoarelor și cursurilor creează o interacțiune umană specifică, care maximizează receptarea de informații, însușirea de cunoștințe, dezvoltarea de know-how, conturarea de viziuni și abordări consistente, inovative și eficace.

b) învățământul "online", la distanță, care în condițiile pandemiei s-a dovedit că poate asigura la un nivel apreciabil atingerea majorității obiectivelor educaționale. Desigur, învățământul online nu are și nu poate avea eficacitatea învățământului "face-a-face". El poate fi utilizat în mod complementar învățământului clasic, mai ales în situațiile în care nu este posibilă reunirea cadrului didactic și studenților pe același amplasament. În plus, cheltuielile curente aferente învățământului online sunt sensibil mai mici decât în cel clasic.

În viitor, utilizarea celor două forme de învățământ managerial va continua. Anticipăm că se va înregistra o tendință de creștere a învățământului online determinată de mai mulți factori:

- permite accesul la învățarea managerială de tip universitar și post-universitar, a persoanelor care nu dispun de timpul și/sau resursele financiare pentru a se deplasa la universitate;
- costurile curente ocazionate de învățământul online pentru universitate sunt sensibil mai mici decât în sistemul clasic;
- învățământul online poate genera mai multă flexibilitate în realizarea pregătirii manageriale de către studenți și manageri, prin oferirea de opțiuni tematice și de metode mai variate. Spre exemplu, sistemul de învățare managerial PLC (personal learnig cloud) utilizat în Canada de un grup de profesori – între care unul român – este un foarte bun produs didactic având patru caracteristici majore - personalizat, socializat, contextualizat și transparent, prezentând numeroase avantaje și bucurându-se deja de aprecieri notabile.

Valorificarea la un nivel ridicat a multiplelor potențe și avantaje ale învățământului managerial online, în condiții de performanțe educaționale ridicate, implică conceperea și implementarea unui **nou model de învățământ** ale cărui componente sunt inserate în figura nr.2.

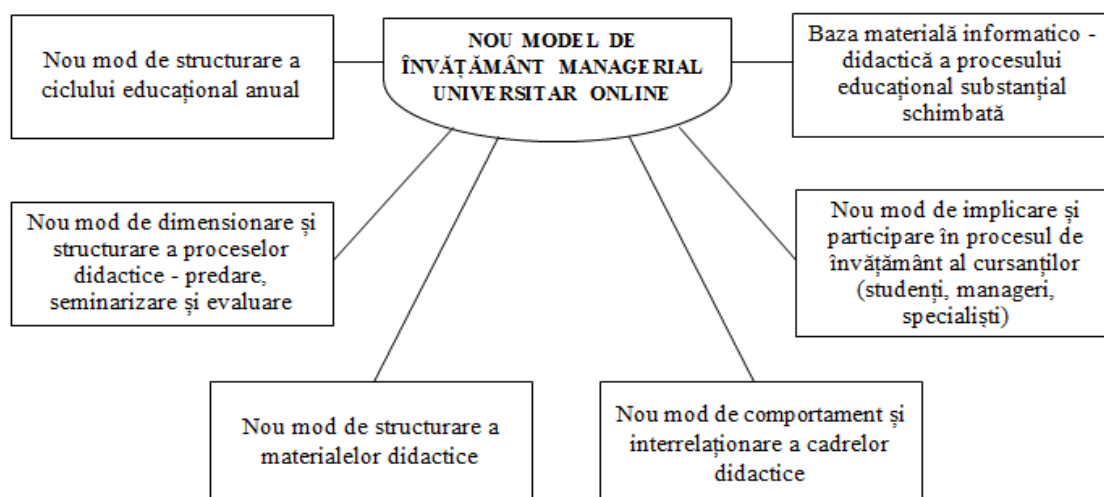


Figura nr.2 – Componentele noului model de învățământ universitar managerial online

### 3.4 Din punct de vedere al metodelor didactice utilizate.

În cadrul învățământului managerial universitar se vor utiliza în continuare, doua categorii de metode didactice:

- a) Metodele clasice, focalizate pe transmiterea și receptarea de informații. Prelegerea la cursuri, discuțiile la seminar, lecturarea cursurilor scrise, s.a. vor continua să reprezinte o componentă importantă a învățământului managerial, întrucât prin intermediul lor se furnizează studenților fondul principal de informații care vor forma conținutul fiecărei discipline, facilitând perceperea, înțelegerea și fixarea acestora de către studenți. În plus, din ce în ce mai frecvent cadrele didactice, prin folosirea cu profesionalism a acestor metode, asigură într-o măsură crescândă și dezvoltarea de cunoștințe, însușirea de competențe și dezvoltarea de abordări manageriale eficiente.
- b) Metodele active, axate pe interacțiune, cunoștințe și abilități, pe dezvoltarea capacităților de analiză și rezolvare de probleme, de a conlucra coeziv, creativ și eficient cu alte persoane, de a proiecta și implementa soluții manageriale eficiente, vor deține o pondere din ce în ce mai mare. Studiile de caz, roll-playingul, simularea, jocul managerial, proiectul managerial sunt câteva dintre cele mai utilizate și eficiente metode active.

În perioada următoare, utilizarea celor două categorii de metode didactice va continua să coexiste în universități, fiecare având avantajele specifice de neînlocuit, ele fiind complementare în multe privințe. Tendința de extindere a utilizării metodelor didactice active manifestată în ultimele decenii va continua și după pandemia Covid-19. Mai mult, focalizarea pe cunoștințe specifice noii economii și digitalizarea accelerată, noutăți esențiale ale prezentului și viitorului, vor face concomitent mai necesară, mai posibilă și mai eficientă proliferarea metodelor active de învățământ managerial.

Realizarea unui mixaj rațional între cele două categorii de metode, dinamic și flexibil, ținând cont de obiectivele educaționale specifice fiecărei discipline manageriale și de evoluțiile contextuale este condiționantă pentru un învățământ managerial de calitate.

Ansamblul modificărilor punctate trebuie să aibă ca finalitate furnizarea de către învățământul universitar de management de absolvenți, care să devină într-o perioadă scurtă, manageri și specialiști manageriali (în organizare, resurse umane, previziune, etc.) eficienți, pragmatici, adaptivi, flexibili, creativi, intreprenoriali, într-un cuvânt performanți. Concomitent, învățământul universitar managerial, în conformitate cu tendința de învățare continuă pe tot parcursul vieții, va trebui să se orienteze și mai mult asupra perfecționării managerilor și specialiștilor în diverse domenii ale managementului din organizații. Aceștia reprezintă o piață educațională majoră, care se va dezvolta în ritm accelerat în România, similar cu evoluțiile din țările dezvoltate. Pentru a răspunde acestei evoluții, universitățile care au segmente de învățământ managerial, vor trebui să proiecteze sisteme speciale care să valorifice aceste oportunități, satisfăcând la un nivel ridicat această majoră provocare societală.

Fără îndoială, elementele cuprinse în punctul nostru de vedere privind schimbările din învățământul managerial universitar nu epuizează multitudinea aspectelor implicate. Ele constituie – alături de elementele prezentate și în celelalte puncte de vedere ale specialiștilor SAMRO – contribuții la modernizarea managementului corespunzător noilor realități generate de pandemie, de trecerea la economia inteligentă bazată pe cunoștințe și de intensele transformări digitale actuale.