



Școala Națională de Studii Politice și Administrative

**ȘCOALA DOCTORALĂ MULTIDISCIPLINARĂ
DOMENIUL MANAGEMENT**

TEZĂ DE DOCTORAT

**MANAGEMENTUL PROGRAMELOR ȘI OFERTELOR
EDUCAȚIONALE ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL UNIVERSITAR**

Coordonator științific:

Prof. univ. dr. Adriana Grigorescu

Doctorand:

Ionel G. MAGDALENA

București
2023

CUPRINS

INTRODUCERE	4
CAPITOLUL 1.....	Error! Bookmark not defined.
MANAGEMENTUL ÎN SISTEMUL EDUCAȚIONAL	Error! Bookmark not defined.
1.1. Concepte aplicate în managementul educațional	Error! Bookmark not defined.
1.2. Leadership sau management educațional.....	Error! Bookmark not defined.
1.3. Scopul și obiectivele managementului educațional	Error! Bookmark not defined.
1.4. Funcțiile managementului educațional	Error! Bookmark not defined.
CAPITOLUL 2.....	7
MODELE DE MANAGEMENT EDUCAȚIONAL	Error! Bookmark not defined.
2.1. Modelul formal al managementului educațional	Error! Bookmark not defined.
2.2. Modelul colegial al managementului educațional	8
2.3. Modelul politic al managementului educațional.....	8
2.4. Modelul subiectiv al managementului educațional.....	8
2.5. Modelul de ambiguitate al managementului educațional	8
2.6. Modelul cultural al managementului educațional.....	8
CAPITOLUL 3.....	9
PERFORMANȚA ÎN SISTEMUL EDUCAȚIONAL.....	Error! Bookmark not defined.
3.1. Măsurarea performanței	Error! Bookmark not defined.
3.2. Indicatori de performanță.....	Error! Bookmark not defined.
3.3. Clasificarea indicatorilor de performanță	Error! Bookmark not defined.
3.4. Performanța și indicatori de performanță în educația universitară.....	Error! Bookmark not defined.
3.5. Performanța și indicatori de performanță în sistemul universitar din Romania.....	Error! Bookmark not defined.
CAPITOLUL 4.....	10
PROGRAME EDUCAȚIONALE ÎN MANAGEMENT	Error! Bookmark not defined.
4.1. Contextul dezvoltării programelor educaționale.....	Error! Bookmark not defined.
4.2. Tipuri de programe educaționale de management	Error! Bookmark not defined.
4.3. Programe educaționale de management în Europa.....	Error! Bookmark not defined.
4.4. Programe educaționale de management in universitățile din Romania.....	Error! Bookmark not defined.

CAPITOLUL 5.....	11
------------------	----

ANALIZA PROGRAMELOR EDUCAȚIONALE DE MANAGEMENT DIN ROMÂNIA **Error! Bookmark not defined.**

- 5.1. Analiza literaturii de specialitate pentru sintagma program educațional în management **Error! Bookmark not defined.**
- 5.2. Analiza empirică comparată a literaturii de specialitate în domeniul managementului programelor și ofertelor educaționale **Error! Bookmark not defined.**
- 5.3. Performanța universităților – Studiu de caz **Error! Bookmark not defined.**
- 5.4. Proiectarea programelor educaționale – Studiu de caz **Error! Bookmark not defined.**
- 5.5. Analiză transversală a programelor educaționale de economie din România **Error! Bookmark not defined.**
- 5.6. Analiză spațială a programelor educaționale de economie din România **Error! Bookmark not defined.**

CAPITOLUL 6.....	14
------------------	----

MANAGEMENTUL PROGRAMELOR EDUCAȚIONALE DE MANAGEMENT **Error! Bookmark not defined.**

- 6.1. Metode de evaluare a cadrului și programelor de management **Error! Bookmark not defined.**
- 6.2. Model managerial de proiectare a programelor de management **Error! Bookmark not defined.**
- 6.3. Model de proiectare a programelor de management în contextul transformării digitale **Error! Bookmark not defined.**
- 6.4. Model de management al portofoliului de programe în domeniul managementului **Error! Bookmark not defined.**

CONCLUZII.....	11
----------------	----

BIBLIOGRAFIE.....	18
-------------------	----

Lista figurilor	Error! Bookmark not defined.
-----------------------	-------------------------------------

Lista tabelelor.....	Error! Bookmark not defined.
----------------------	-------------------------------------

Anexa 1	Error! Bookmark not defined.
---------------	-------------------------------------

Anexa 2	Error! Bookmark not defined.
---------------	-------------------------------------

Anexa 3	Error! Bookmark not defined.
---------------	-------------------------------------

INTRODUCERE

Domeniul managementului este în continuă evoluție, iar proiectarea și implementarea unor programe eficiente de licență și master în management este crucială pentru a produce manageri bine pregătiți și capabili. Cu toate acestea, proiectarea și evaluarea acestor programe este o sarcină complexă, deoarece necesită luarea în considerare a diverșilor factori, cum ar fi nevoile specifice și contextul studenților, scopurile și obiectivele programului și tendințele și evoluțiile actuale în domeniul managementului. Această teză prezintă o abordare holistică pentru evaluarea contextului și proiectarea programelor de licență și master în management. Abordarea se bazează pe o analiză amănunțită a literaturii actuale și a celor mai bune practici în domeniu, precum și pe studii de caz și analize a sistemul educațional românesc în general și a programelor de licență, masterat și doctorat în domeniul științelor economice – management.

Obiectivul tezei de doctorat este de a face o radiografie a sistemului de învățământ superior, cu precădere a evoluției și situației actuale a programelor de management pentru a propune modele de proiectare și management a programelor și ofertelor educaționale.

Prima parte a tezei trece în revistă literatura de specialitate privind managementul educațional, evaluarea contextului și proiectarea programelor de management. Aceasta include o discuție asupra diferiților factori care trebuie luați în considerare atunci când se evaluează contextul unui program, cum ar fi caracteristicile studenților, scopurile și obiectivele programului și tendințele și evoluțiile actuale în domeniul managementului. Revizuirea literaturii acoperă, de asemenea, diferitele abordări de proiectare care au fost propuse pentru programele de management și diferitele metode care au fost utilizate pentru a evalua eficacitatea acestor programe.

Capitolul 1 este dedicat cunoașterii contextului din perspectiva managementul educațional, al rolului și funcțiilor sale, precum și leadershipul educațional. Este necesară o abordare integrată, bazată pe viziune și pe rolul educației academice de a fi leader în integrarea schimbărilor și adaptarea programelor la cerințele societății și provocările socio-economice.

Capitolul 2 face o prezentare a principalelor modele manageriale utilizate în domeniul educațional, cu avantaje și limitele lor. Trebuie înțeles ca noi modele manageriale trebuie să fie luate în considerație și alături de managementul operațional, managementul strategic este important pentru dezvoltarea sustenabilă a unității educaționale. Spre deosebire de învățământul preuniversitar care este obligat să-și formuleze obiectivele strategice în funcție

de strategia națională și strategia de dezvoltare locală și care este dependent de deciziile strategice ale ministerului de linie (Ministerul Educației), unitățile educaționale din învățământul superior beneficiază de autonomia universitară care le conferă un considerabil grad de libertate în stabilirea coordonatelor de dezvoltare instituțională.

Capitolul 3, prezintă o analiză a contextului evaluării performanței în sistemul educațional superior. Acest studiu de caz este folosit pentru a ilustra modul în care abordarea propusă în teză poate fi aplicată în practică. Studiul de caz include o analiză detaliată a contextului, a scopurilor și obiectivelor și a metodelor care au fost utilizate pentru proiectarea și evaluarea evaluării programelor educaționale academice. Studiul de caz include, de asemenea, o discuție despre punctele forte și punctele slabe și poziția pe care o ocupă programele educaționale din România în raport cu programe similare din alte țări europene sau programe internaționale.

Este foarte important să fie avută în vedere componenta internaționalizării programelor educaționale academice, fapt determinat pe de-o parte de posibilitate de circulație și deci implicit de educație în cadrul universităților din Uniune Europeană pe care le pot accesa tinerii, dar pe de altă parte dorința de a atrage studenți din alte țări pentru a fi pregătiți pentru piața muncii globale.

Partea a doua a tezei este formată din mai multe analize și studii de caz care să creeze o imagine complexă asupra contextului și coordonatelor ce trebuie considerate pentru realizarea unui management performant al programelor educaționale.

Capitolul 4 face o analiză a programelor educaționale de management din Romania din perspectiva contextului legislativ și de reglementări cu privire la autorizarea și desfășurarea programelor. Este realizată și o tipologie a programelor de management acestea având o varietate foarte mare în comparație cu alte programe din domeniul științelor economice. Sunt analizate programe similare din alte țări ale Uniunii Europene și nu în ultimul rând sunt prezentate și analizate trei programe, considerate de succes oferite de Universitatea Babeș Boylay din Cluj, Academiei de Științe Economice și WU Executive Academy (Vienna University of Economics and Business).

Capitolul 5 cuprinde patru analize și două studii de caz. Sunt prezentate doua analize ale literaturii de specialitate, o analiză bibliometrică pentru a se stabili conceptele cu care este relaționată noțiunea de program de management și o analiză empirică tot pe baza literaturii de specialitate pentru a identifica direcțiile de interes cercetate până în prezent, autorii și afilierea acestora, evoluția în timp a preocupărilor în domeniu.

Cele două studii de caz abordează performanța în învățământul superior din România și proiectarea programelor educaționale, deoarece unul din pilonii centrali ai cercetării doctorale este performanța educațională.

Studiul transversal al programelor educaționale în domeniul științelor economice și analiza spațială a programelor oferă o imagine complexă asupra ofertei educaționale în domeniul managementului și a programelor conexe. Aceste constituie o bază pentru instrumentul de lucru propus de către prezenta cercetare. Analizele și studiile permit formularea de concluzii și implicații pentru un management performant al programelor educaționale. Acesta va rezuma concluziile cheie ale cercetării și permit formularea de opinii și soluții proprii.

Capitolul 6 constituie corolarul prezentei teze prezentând modele operaționale de management a programelor educaționale la nivelul universităților pentru asigurarea unui învățământ de calitate integrat în cerințele de performanță internațională și adaptat cererilor de pe piața muncii.

Contribuțiile majore ale acestei teze sunt în primul rând o trecere în revistă a conceptelor fundamentate ale managementului și leadership-ului educațional, a standardelor de calitate și mecanismelor de evaluare a procesului didactic. Explorarea literaturii de specialitate evidențiază preocuparea cercetătorilor pentru acest subiect dar și conceptele cu care noțiunea de program educațional de management este relaționată.

Radiografia programelor educaționale de management din România și a celor conexe (administrarea afacerilor, finanțe, contabilitate, marketing) oferă informații cu privire la gradul de dispersie teritorială și evidențiază zonele aflate în nevoie. Studiile de caz vin să completeze imaginea nevoilor, contextului și a cerințelor pentru inițierea, proiectarea și realizarea unui program educațional.

Cea mai importantă contribuție o reprezintă propunerile de modele de proiectare a programelor educaționale în învățământul superior, și anume Cadrul Integrat de Proiectare Inovativ Colaborativă (CIPIC), respectiv particularitățile CIPIC în contextul transformării digitale, dar și modelul de management a programelor. Lucrarea include, de asemenea, recomandări pentru cercetări viitoare și implicații practice pentru proiectanții și managerii de programe.

În general, această teză oferă o abordare cuprinzătoare și practică pentru evaluarea contextului și proiectarea programelor de licență și master în management, bazată pe o analiză aprofundată a literaturii și a celor mai bune practici, precum și a unor studii de caz și analize detaliate. Abordarea și recomandările prezentate în această teză pot fi utilizate de

către designerii de programe, managerii universităților și alte părți interesate pentru a asigura eficacitatea și relevanța programelor de management în mediul de afaceri de astăzi în schimbare rapidă.

CAPITOLUL 1

Scopul sau misiunea managementului este acela de a conduce la îndeplinirea obiectivelor prestabilite, nefiind caracterizat prin scopuri sau valori proprii (Newman & Clarke 1994 apud Bush, 2010).

Scopul managementului educațional este acela de a asigura atât funcționalitatea sistemului educațional ca întreg - scop general, cât și a fiecărui element component al acestuia - unitate/instituție școlară, printr-o abordarea comună a valorilor pedagogice în raport cu orientarea și realitățile specifice unei societăți democratice deschise, deci în permanentă schimbare. Identificarea unor direcții esențiale și găsirea unor metode care să susțină demersul educațional eficient într-o eră a inovării, transformării și creșterii globale reprezintă scopul acestui tip de management. Adaptarea și racordarea permanentă la cerințele dezvoltării economice și sociale întâmpină dificultăți definirea și urmărirea scopului datorită caracteristicilor specifice educației caracterizată prin termeni precum: proces, acțiune, relație, determinare, diversificare, realitate socială, creativitate. În opinia lui Bush (2011) scopul și obiectivele managementul educațional trebuie să se raporteze și identifice cu obiectivele educației, dar prin specificul său, educația nu se limitează doar la acest aspect, iar scopul managementului devine astfel instrumentul prin care se identifică și înlătură la timp neajunsurile, obstacolele interne sau externe care apar în procesul realizării obiectivelor pedagogice propuse și asumate.

Fiind un sistem complex, aflat sub presiune externă, schimbarea unei componente a structurii sau a unei funcții afectează funcționarea tuturor celorlalte componente direct sau indirect, de aceea scopul trebuie să vizeze fiecare element al acestuia care contribuie la realizarea sau atingerea obiectivelor. Astfel direcțiile spre care este îndreptat scopul managementului educațional vizează: planificarea activităților la nivel macro - principiile, abordările și procedurile și micro - facilitarea planificării instituționale și a administrării educaționale; luarea deciziilor și rezolvarea problemelor; comunicarea și gestionarea eficientă a informațiilor; conștientizarea caracteristicilor instituțiilor de calitate; dezvoltarea înțelegerii componentelor esențiale ale managementului democratic al clasei;. dezvoltarea înțelegerii conceptului de management educațional a rolurilor și funcțiilor unui manager educațional.

asigurarea sănătății și integrității fizice a resurselor umane; dezvoltarea unui climat școală sănătos și favorabil activităților educaționale; gestionarea conflictelor și stresului; motivarea personalului; planificarea co-curriculară; finanțarea și bugetarea; întreținerea evidențelor școlare; evaluarea realizărilor studenților și elevilor.

Gestionarea resurselor spre atingerea scopurilor educaționale este vitală. Resursele din sistemul educațional sunt interdependente și contribuie în mod imens la dezvoltarea holistică a instituției educaționale.

CAPITOLUL 2

Natura complexă a managementului educațional nu poate fi cuprinsă într-un singur model managerial. Printre primii autori moderni care au propus astfel de modele trebuie amintiți Cuthbert (1984), Bolman & Deal (1997), Morgan (1997), care, în funcție de elementele analizate ca factori principali, identifică și propun mai multe tipuri abordări manageriale. Cuthbert (1984) prezintă următorul grup de modelele: analitic-rațional, pragmatic-rațional, politic, fenomenologic și interacționist. Bolman & Deal (1997) oferă patru modele: structural, politic, simbolic și uman, iar Morgan (1997) asociază metafore organizațiile considerându-le mecanice, organice, contemplative, culturale, politice considerând conducerea o consecință a acestora. Mai târziu, Bush (2010), având ca bază - nivelul de acord asupra obiectivelor, conceptul de structură, nivelul influențelor de mediu și strategii de leadership adecvate organizațiilor educaționale, definește șase modele manageriale, dezvoltate în strânsă legătură cu stilul de conducere. Autorul propune șase modele manageriale – formal, colegial, politic, subiectiv, al ambiguității, cultural. Toate modelele propuse de-a lungul timpului au ca și criterii de design structura organizației, obiectivele și raportarea membrilor organizației la acestea, cultura organizațională, relația dintre organizație și mediul în care funcționează, fondul instituțional și relațiile dintre angajați sau raporturile stabilite între aceștia în funcție de poziționarea lor ierarhică.

Au fost prezentate și analizate următoarele modele:

- Modelul formal al managementului educațional
- Modelul colegial al managementului educațional
- Modelul politic al managementului educațional
- Modelul subiectiv al managementului educațional
- Modelul de ambiguitate al managementului educațional
- Modelul cultural al managementului educațional

CAPITOLUL 3

Performanța este un concept pentru a cărei definiție sunt luate în considerare o mulțime de variabile. Pentru toate perioadele de timp și pentru toate etapele cercetării științifice conceptul de performanță a ocupat un loc important, fără a se stabili însă un acord între numeroșii cercetători și teoreticieni care au abordat această problematică. Această discordanță și lipsa de acord se datorează lipsei unei încercări semnificative de a defini teoretic sau practic conceptul datorită multidimensionalității parametrilor și variabilelor implicate în analiză. Au fost interpretări care considerau performanța un nivel de potențialitate a unei organizații. Chiar dacă subiectivă și interpretativă (Lebas, 1995), performanța nu poate exista independent de obiectivele asumate de o strategie, ea reprezintă realizarea sau depășirea obiectivelor organizaționale indiferent de natura și varietatea lor. Eficiența și eficacitatea sunt cele două variabile care definesc, în principal, performanța, combinația dintre ele reflectând nivelul de performanță. Astfel, relația matematică de calcul a performanței este $Performanța = Eficiența \times Eficacitatea$

Obiectivele generale de performanță sunt alese astfel încât acestea să fie în concordanță cu misiunea și viziunea organizației. Ele reprezintă reperul de bază în determinarea obiectivelor pentru fiecare salariat. Obiectivele sunt cele prin care se realizează legătura între strategia organizației și indicatori. Acestea se schimbă anual și se pot descompune pe mai multe nivele. Descompunerea lor trebuie însă să reflecte coerența între strategie globală asumată și diversele sale semnificații specifice nivelelor de defalcare.

Măsurarea obiectivelor pentru obiective și nivele de obiective se realizează prin indicatori de performanță. Se realizează măsurări față de nivelul inițial sau de nivelul așteptat. Se disting *indicatori elementari/funcționali* care însoțesc obiectivele locale sau elementare și *indicatori compuși/macro-indicatori* care rezultă din agregarea unor obiective cu care sunt asociați în procesul de sinteză.

Măsurarea corectă a performanței implică stabilirea corectă a indicatorilor pentru fiecare nivel, proces sau funcție din organizație. Această abordare conduce la nevoia stabilirii unor indicatori care să fie ușor de utilizat, simpli în înțelegere și analiză, flexibili și cu posibilitatea de modificare în timp.

Măsurarea performanței reprezintă un instrument managerial ce oferă informații privind performanța globală a organizației, adică măsura în care au fost atinse obiectivele asumate de către aceasta. Evidențind rezultate ce derivă din monitorizarea progresului, controlul abaterilor, identificarea oportunităților se permite astfel transmiterea informațiilor

necesare îmbunătățirii diferitelor procese și activități ale organizației – de exemplu, procesul decizional, facilitarea comunicării interne și externe, motivarea angajaților. Totodată este un mijloc de motivare și control.

Sunt prezentate forme de evaluare a performanței în sistemul educațional superior și rezultatele universităților din România, precum și indicatorii de performanță utilizați de către ARACIS.

CAPITOLUL 4.

Dinamica socio-economică globală determină schimbări profunde în toate domeniile. Libera circulație a persoanelor, capitalului, mărfurilor în cadrul Uniunii Europene a permis dezvoltarea afacerilor autohtone cu capital local sau capital străin, dar și dezvoltarea filialelor și sucursalelor companiilor multinaționale. Forța de muncă calificată pentru a gestiona afacerile poate fi atrasă atât din absolvenții români dar și din alte state europene. Totodată oferta universităților în programe de management sunt foarte atractive pentru tineri în condițiile lipsei acestora din oferta locală și a oportunităților pe piața muncii.

Europenii, mai mult decât americanii, reacționează pro-activ la aceste transformări care implică competențe din ce în ce mai specializate. Modelul american al studiilor de specializare în domeniul afacerilor nu este agreat în Europa de vest, motiv pentru care educația de afaceri se confruntă cu o renaștere prin dezvoltarea de programe inovatoare în care funcția managerială este re-conceptualizată. Aceasta conduce către restructurarea ofertei educaționale prin diversificarea curriculei și lansarea unei oferte ce promite oportunități pentru studii superioare de management. Se dezvoltă astfel programe educaționale In-Company și MBA (în special în consorțiu) (Harbridge House, Anglia, 1998). În Statele Unite procesul este mai lent, iar Universitățile păstrează liniile tradiționale ale educației manageriale, care sunt însă completate cu studii specializate cu sprijinul marilor companii.

Astăzi, programele de pregătire în management sunt tot mai prezente în universitățile din întreaga lume, oferind o paletă largă de specializări adaptate contextelor economice și sociale regionale.

Este prezentată tipologia programelor educaționale de management și modul lor de organizare în diferite universități din România dar și la nivel internațional.

Analiza acestor programe prezente în universitățile românești a relevat un număr mare de facultăți care oferă acest tip de studii. Am realizat o împărțire a acestora în facultăți cu

specific economic și facultăți din spectrul celorlalte domenii care au prins în oferta educațională programe de management. Există patru niveluri diferite de învățare/educație în domeniul managementului. Fiecare dintre acestea necesită o perioadă diferită de timp (în medie 3 ani) și nu toate sunt disponibile la fiecare facultate - facultățile cu specific economic oferă toate etapele de pregătire, pe când facultățile din alte domenii sunt prezente, în special, cu studii de master. Școlile de afaceri, pe de altă parte, pot acorda doar grade avansate ale nivelului de pregătire ca masterate, doctorate sau alte forme de studii postuniversitare. La nivelul României am identificat 64 de facultăți, dintre care 38 de facultăți *din domeniul economic și 26 de facultăți din alte domenii.*

CAPITOLUL 5.

Analiza literaturii - Realizarea unei analize de conținut a literaturii de specialitate oferă o radiografie a conceptelor cu care autorii leagă noțiunea de program educațional. În acest fel putem determina care sunt elementele care converg la proiectarea unui program educațional și la formarea unui portofoliu de programe.

Baza de date studiată este World of Science (WoS) cunoscută a reuni cele mai prestigioase publicații din lume, cu impact asupra teoriei și practicii în toate domeniile. Analiza a fost realizată cu ajutorul soft-ului VOSviewer versiunea 1.6.17, lansat în iulie 2021, realizat de Centre for Science and Technology, Leiden University, The Netherland și oferit gratuit, în perioada decembrie 2021 – ianuarie 2022.

În acest context, prezenta secțiune și-a propus explorarea și investigarea domeniului managementului programelor și ofertelor educaționale în învățământul universitar utilizând analiza empirică a articolelor științifice publicate, explorând structura conceptuală, intelectuală și colaborativă și reliefând direcțiile de cercetare, în încercarea de a identifica potențiale clusterelor de cercetare și structura conceptelor predominante.

Primele 5 țări sunt: USA, UK, Australia, Canada, Republica Populară Chineză. Cele mai noi țări pe harta autoratului sunt Rusia, Ucraina și Indonezia. România este slab reprezentată doar 29 de documente și 3 legături, dar situată la mijlocul perioadei de timp. Acest fapt ne poate conduce la concluzia că lumea științifică (autorii) din România sunt interesați de subiect dar au o slabă conexare cu lumea academică internațională.

Analiza bibliometrică - Studiul își propune să răspundă la următoarele întrebări de cercetare: *Care sunt autorii cu numărul cel mai mare de articole și de citări? Care sunt*

jurnalele cu cea mai mare vizibilitate? Care sunt lucrările cele mai citate și de asemenea care sunt cele mai abordate arii tematice în domeniul managementului de programe? Cu ce țări colaborează autorii din domeniu? Care este structura intelectuală, socială și conceptuală a principalelor publicații din domeniul managementului programelor și ofertelor educaționale în învățământul universitar?

Această analiză are la bază un număr de 1620 de documente indexate în platforma WoS și 1590 de documente indexate în Scopus.

Harta structurii conceptuale a documentelor studiază subiectele de bază ale acestora, separând cei mai comuni termeni prin metoda mapării legăturii dintre cuvinte. Astfel în cazul ambelor baze de date avem diferențiate 3 cluster. Pentru WoS: clusterul albastru constă în termeni ce țin de piața muncii ("unemployment", "employment", "Labour market"), clusterul verde este axat pe preade-învățare și tehnologie ("learning", "teaching", "technology"), clusterul roșu este format din termeni precum "tertiary education", "development", "evolution", "covid-19".

Studiul de caz privind performanța - Pentru realizarea cercetării empirice au fost selectate trei universități: Universitatea Valahia din Târgoviște (UVT), Universitatea din Pitești (UP), Universitatea Lucian Blaga din Sibiu (ULBS). Motivația alegerii acestor universități a fost următoarea:

Setul indicatorii de performanță utilizați în învățământul superior românesc sunt similari cu cei utilizați la nivel internațional ca urmare a procesului de globalizare în domeniul educației și cercetării științifice. Printre ei se regăsesc: numărul de studenți, numărul de absolvenți, integrarea cu mediul de afaceri, internaționalizarea, numărul de proiecte depuse și respectiv finanțate, calitatea cercetării și vizibilitatea acestora – număr de citări. Totuși, existența clasificărilor internaționale, creșterea competitivității la nivel național, constrângerile financiare influențează procesul de măsurare a performanței și determinat conducerea instituțiilor să stabilească obiectivele în concordanță cu aspectele urmărite de clasificări.

Punctajele bune obținute în clasificări au fost larg folosite pentru scopuri comerciale - reclame & publicitate. Rezultatele slabe au folosit adesea la mobilizarea studenților și profesorilor pentru a depune eforturi comune în vederea îmbunătățirii/menținerii punctajelor. Aceste condiții au determinat scăderea interesului cadrelor universitare pentru activitățile de predare și au condus la încurajarea stratificărilor în cadrul sistemelor universitare – cu generarea de inegalități sociale, interesul mai scăzut pentru anumite domenii (de exemplu,

științele sociale și umaniste unde numărul de publicații ISI este semnificativ mai mic decât în domeniile economice, tehnice, transdisciplinare).

Studiu de caz privind proiectarea programelor - Învățământul economic românesc are o veche tradiție, fiind printre specializările care au fost prezente în primele instituții de învățământ românesc care au apărut în România. După 1990 serviciile de învățământ superior au fost diversificate datorită dezvoltării mai multor centre universitare. Studiul prezentat în acest referat încercă să surprindă particularitățile programelor de studii de management în centre universitare tinere – Universitatea Valahia din Târgoviște (UVT), Universitatea Ovidius din Constanța (UOC) și Școala Națională de Studii Politice și Administrative (SNSPA).

Cele trei universități studiate demonstrează variabilitatea dezvoltării programelor de management adaptate specificului economic local și subliniază capacitatea învățământului românesc de adaptare prin curricule bine conturate și fundamentate, prin cadre didactice cu vizibilitate internațională și spirit competitiv.

Analiză transversală - Sustenabilitatea programelor de management depinde de gradul în care acestea răspund contextului socio-economic, modul în care se integrează în oferta educațională și gradul în care răspund cerințelor pieței muncii. O analiză transversală a programelor educaționale de management ne arată cum a evoluat aceasta în perioada 1990-2020.

Studiul documentelor pe baza cărora au fost înființate și s-au desfășurat programele de studii arată că în perioada 1990-2000 au existat lacune legislative semnificative care au permis o redusă formalizare a acestora și cu atât mai puțin. Mai precis prima lege care reglementează domeniul este Legea nr. 88/1993 privind acreditarea instituțiilor de învățământ superior și recunoașterea diplomelor. În baza acestei legi se înființează Consiliul Național de Evaluare Academică și Acreditare (CNEAA), care în perioada 1993-2006 este organismul prin care se exercită controlul asupra procesului de înființare și funcționarea a instituțiilor de învățământ superior, dar și a programelor educaționale. Acestuia îi revine și rolul de a stabili standarde de calitate și de promovare de reglementări menite să asigure coerență și consistență componentelor sistemului educațional universitar din România.

Analiza spațială - Analiza spațială a programelor educaționale studiate oferă o perspectivă asupra zonelor în care acestea s-au dezvoltat de-a lungul timpului, oferind pe

piața muncii personalul calificat pentru activități economice și zonele unde este nevoie de astfel de programe educaționale.

Distribuția spațială a programelor din domeniul economic existente la un moment dat oferă o perspectivă a zonelor geografice unde ar putea exista o cerere în acest sens. Aceasta trebuie abordată în contextul dezvoltării economice a zonei, potențialul populației școlare și vecinătăți care ar putea polariza eventualii candidați.

Pentru organizarea unui program de studii universitare sunt cel puțin trei condiționalități:

- 1- Să existe cerere, adică să existe un bazin de candidați suficient de mare care să fie interesat de specializarea respectivă;
- 2- Să poată fi creată infrastructura educațională;
- 3- Să existe personalul didactic necesar.

Procesul de digitalizare, implementat ca urmare a pandemiei COVID19, a demonstrat că pentru anumite specializări, cu precădere cele din domeniul științelor sociale este posibilă adoptarea unor programe de e-educație. Acestea permit universităților cu programe consacrate să promoveze educația digitală sau hibrid și deci să permită accesul la aceste programe a populației școlare din regiuni unde oferta este limitată sau zero.

Din analizele prezentate anterior reiese faptul că pentru realizarea unui management performant al programelor educaționale este necesară coroborarea tuturor informațiilor și dezvoltarea celor mai bune mecanisme pentru creșterea accesibilității candidaților la programe educaționale de calitate.

CAPITOLUL 6.

În cele din urmă, au fost explorate tendințele și evoluțiile actuale în domeniul managementului, inclusiv mediul de afaceri în schimbare și impactul progreselor tehnologice. Aceste tendințe și evoluții vor fi luate în considerare la evaluarea contextului și la conceperea programelor de management.

Diferitele metode și cadre care au fost propuse pentru evaluarea contextului programelor de management includ o examinare a diferitelor abordări pentru identificarea nevoilor și caracteristicilor studenților țintă, precum și a metodelor de evaluare a tendințelor și evoluțiilor actuale în domeniul managementului.

Au fost propuse metode și modele de evaluare a contextului și programelor de management, propunerea de instrumente de lucru, modelul managerial de proiectare a programelor de management CIPIC, modelul de proiectare a programelor de management in

contextul transformării digitale și modelul de management al portofoliul de programe în domeniul managementului.

CONCLUZII

Profundele transformări pe care le parcurge societatea în prezent sunt rezultate ale efectelor crizei de sănătate COVID-19 care ne-a obligat să facem față unor provocări cu totul deosebite cum are fi ”lockdown”, transferul în on-line a multor activități, lucrul de la domiciliu etc. Totodată s-a produs și o explozie a ceea ce a fost denumit transformare digitală în sensul adoptării tehnicilor și tehnologiilor digitale.

Începând cu anul 2020 la nivel global s-au desprins câteva coordonate de reșezare a proceselor socio-economice și anume:

- transformarea digitală și adoptarea tehnicilor de tipul e-banking, e-guvernare, e-educație, e-sănătate, IoT (Internet of things), AI (Inteligență Artificială), Big Data etc.;
- noi modele de afaceri inovative care să asigure reziliența economică;
- o nouă paradigmă energetică, regândirea activităților economice din perspectiva utilizării energiilor din surse regenerabile și eliminarea energiilor obținute din combustibili fosili;
- economia circulară și respectarea principiilor dezvoltării sustenabile;
- restructurarea pieței muncii, dispariția unor ocupații și apariția de ocupații noi; globalizarea pieței muncii, mobilitatea forței de muncă și delocalizarea acesteia;
- internaționalizarea pieței educaționale;
- gestionarea crizelor energetice, alimentare, forței de muncă, politice, militare etc.;
- incluziunea și convergența socio-economică.

În acest context cu multiple provocări și tot atâtea restructurări și reșezări la nivel global este firesc ca și lumea academică să se confrunte cu provocări majore. Educația academică, respectiv programele educaționale de licență, masterat și doctorat, constituie forma prin care oamenii sunt pregătiți să facă față noilor cerințe. Educația constituie vârful de lance în conturarea viziunilor și implementarea elementelor de progres. Pentru a-și recăpăta poziția de lider în procesul de transformare digitală și regândire a mediului de afaceri, este

nevoie de operaționalizarea programelor educaționale care să răspundă noilor cerințe societale.

Obiectivul tezei de doctorat este de a face o radiografie a sistemului de învățământ superior, cu precădere a evoluției și situației actuale a programelor de management pentru a propune modele de proiectare și management a programelor și ofertelor educaționale.

Pentru a răspunde obiectivului a fost realizată o prezentare a sistemului de învățământ superior din România, a metodelor de management educațional și a mecanismelor de evaluare a performanței academice. Au fost explorate și aspecte legate de leadership educațional, a standardelor de calitate și mecanismelor de evaluare a procesului didactic.

Contribuțiile pe care teza le aduce la teoria și practica de management sunt:

- ✓ evoluția sistemului de învățământ superior din România și poziționarea programelor educaționale de management în raport cu alte programe europene;
- ✓ analiza bibliometrică pentru a determina conceptele cu care noțiunea de program educațional de management este relaționată și intensitatea legăturilor;
- ✓ explorarea literaturii de specialitate pentru evidențierea preocupării cercetătorilor pentru acest subiect, stabilirea polilor de maximă performanță în cercetarea din domeniu, apartenența mediului academic românesc la aceste networking-uri;
- ✓ analiza transversală a programelor educaționale de management din România și a celor conexe (administrarea afacerilor, finanțe, contabilitate, marketing)
- ✓ analiza spațială a programelor educaționale de management și conexe, stabilirea gradului de dispersie teritorială și evidențierea zonelor aflate în nevoie sau vulnerabile;
- ✓ Studiile de caz cu privire la performanța universităților
- ✓ Studiu de caz pentru proiectarea programelor educaționale care completează imaginea nevoilor, contextului și a cerințelor pentru inițierea, proiectarea și realizarea unui program educațional.
- ✓ Propunerea de metode de evaluare a cadrului și programelor de management, stabilirea unor scheme generale de lucru:
 - Metode de evaluare a contextului și cadrului educațional
 - Metode de evaluare a programelor educaționale
- ✓ Model managerial de proiectare a programelor de management format din:
 - Modele de abordare a proiectării programelor educaționale
 - Cadrul Integrat de Proiectare Inovativ Colaborativă (CIPIC)

- ✓ Model de proiectare a programelor de management in contextul transformării digitale, prin identificarea Domeniilor cheie necesare pregătirii managerilor in contextul transformării digitale;
- ✓ Model de management al portofoliul de programe în domeniul managementului, prin propunerea:
 - Model de gestionarea portofoliului de programe
 - Direcțiile strategice de operaționalizare a deciziei de restructurare a portofoliului de programe
 - Schema operațională de management al portofoliului de programe

În general, această teză oferă o abordare cuprinzătoare și practică pentru evaluarea contextului și proiectarea programelor de licență și master în management, bazată pe o analiză aprofundată a literaturii și a celor mai bune practici, precum și a unor studii de caz și analize detaliate. Abordarea și recomandările prezentate în această teză pot fi utilizate de către designerii de programe, managerii universităților și alte părți interesate pentru a asigura eficacitatea și relevanța programelor de management în mediul de afaceri de astăzi în schimbare rapidă.

Limitele cercetării

Având în vedere complexitatea fenomenelor studiate, pe parcursul cercetării ne-am confruntat cu o serie de limite dintre care mai importante ar fi:

- ✓ amplitudinea literaturii de specialitate care a impus o selecție a celor care au stat la baza analizelor pe baza unor criterii;
- ✓ dificila cartografiere a programelor educaționale datorită unei taxonomii lacunare;
- ✓ lipsa informațiilor sistematice (baze de date) cu privire la conținutul programelor educaționale;
- ✓ lipsa informațiilor cu privire la integrarea în piața muncii a absolvenților pe termen scurt, mediu și lung;
- ✓ informații parțiale cu privire la personalul didactic;
- ✓ imposibilitatea compatibilizării pe baze taxonomice cu programe din UE.

Direcții viitoare de cercetare

Cercetările viitoare se vor concentra pe explorarea eficienței și eficacității programelor educaționale de management, compatibilitatea dintre portofoliul de cunoștințe și abilități oferite de un program și nevoile pe piața muncii, răspunsul mediului academic la provocările societale și globalizare educațională.

BIBLIOGRAFIE

1. Adam, E.E., 1994, Alternative quality improvement practices and organization performance. *Journal of Operations Management*, **12**(1), p. 27-44.
2. Ainley J, Johnson T., 2000, Course Experience Questionnaire 2000: An interim report prepared for the Graduate Careers Council of Australia. Australian Council for Educational Research, Melbourne, Australia.
3. Ainley J., Long, M., 1994, The Course Experience Survey 1992. *Gratuades*. Canberra: Australian Government Publishing Service.
4. Andevski, M., Arsenijević, J. (2010) Educational management for a learning society. Novi Sad: Faculty of Philosophy.
5. Arshad, S., Asif, R., Baloch, M.A. 2012, The Impact of „Fairness” in Working Conditions on Organizational Performance in Pakistan Telecommunication Companies, Limited, Islamabad”, *International Journal of Economics and Management Sciences*, **2** (4), p. 10-19.
6. Arvonen, J. (2008) Change-oriented leadership behaviour: A consequence of post-bureaucratic organisations? *The Routledge Companion to Creativity* (1ed., pp. 302-313). London: Routledge.
7. Baker, D. P., LeTendre, G. K. (2005) National differences, global similarities: World culture and the future of schooling. Stanford, CA: Stanford University Press.
8. Baldrige, J. V. (1971) Power and conflict in the university: Research in the sociology of complex organizations. New York: John Wiley.
9. Ball, S. J. (1987) The micro-politics of the school: Towards a theory of school organization. London: Methuen.
10. Baruch, Y., Peiperl, M. 2000. The impact of the MBA on graduate careers. *Human Resource Management Journal*, **10**(2): 69-90.
11. Begley, P. T. (2007) Editorial introduction cross-cultural perspectives on authentic school leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, **35**(2):163-164. doi: 10.1177/1741143207075386
12. Bennis, W. (1989) Practical advice and interviews that lead the reader through the process of becoming a leader, Addison-Wesley Pub
13. Berezovski, R., Dimitrescu, M., Jianu, N., Naghi, E. (2011) *Managementul activității didactice și administrării unității de învățământ*. Disponibil la: http://www.isj-db.ro/static/files/Suport_de_curs_-_Modulul_1_Management.pdf.

14. Bitton, M., Doumeingts, G., 1990, *Conception des systèmes de mesure de performances: la méthode Ecograi*, Ecosip 90.
15. Blase, J., Blase, J. (2000) Head teachers' perspectives on shared governance leadership. *Journal of School Leadership*, 10(1):9-39.
16. Blumberg, A., Greenfield, W. (1980) *The effective principal: Perspectives on school leadership*. Boston: Allyn and Bacon.
17. Boisvert, H., 1995, Comprendre, mesurer et gérer la productivité, la comptabilité par activités, Congrès International de Génie Industriel de Montréal: La productivité dans une monde sans frontières, Montréal, Canada, 18-25 Octobre.
18. Bolam, R. (2004) Educational administration, leadership and management, *Educational management*, 17 (2):230-238
19. Bolam, R. (1999) 'Educational administration, leadership and management: towards a research agenda In T. Bush, L. Bell, R. Bolam, R. Glatter and P. Ribbins (eds), *Educational Management: Redefining Theory, Policy and Practice*, London: Paul Chapman Publishing.
20. Bolman, L. G., Deal, T. E. (1991) *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*, Jossey-Bass.
21. Bossert, S. T., Dwyer, D. C., Rowan, B., Lee, G. V. (1982) The instructional management role of the principal. *Educational Administration Quarterly*, 18(3), 34-64.
22. Boyd, V. (1992) *School context: Bridge or barrier to change?* Austin, TX: Southwest Educational Development Laboratory.
23. Brundrett, M. (1998) What lies behind collegiality, legitimation or control? *Educational Management and Administration*, 26(3):305-316.
24. Bush, T. (1998) Organisational culture and strategic management. In D. Middlewood and J. Lumby (Eds.), *Strategic Management in Schools and Colleges*. London: Paul Chapman.
25. Bush, T. (1999) Crisis or crossroads? The discipline of educational management in the late 1990s. *Educational Management and Administration*, 27(3):239-252.
26. Bush, T. (2003) *Theories of educational management: Third Edition*. London: Sage.
27. Bush, T. (2010) *Theories of educational leadership and management (4 ed.)*: Sage
28. Bush, T. (2011) *Theories of Educational Leadership & Management*, London: Sage.
29. Butunoi, E., Lică, C., Stana, E. (2005) *Și tu poți fi manager! Modul pentru managementul grădiniței*. Disponibil http://proiecte.pmu.ro/c/document_library/get_file?p_1_id=16980&folderId=21042&name=DLFE-2005.pdf.

30. Byrne, M., Flood, B, 2003, [Assessing the Teaching Quality of Accounting Programmes: An evaluation of the Course Experience Questionnaire](#), *Assessment & Evaluation in Higher Education*, **28**(2), p. 135-145
31. Cai, Y.; Lattu, A. (2022) Triple Helix or Quadruple Helix: Which Model of Innovation to Choose for Empirical Studies? *Minerva*
32. Carey, G., 2010, Too much performing, too little learning? Reflections on pedagogical practices within the Conservatoire. *Paper presented at the 18th International Seminar of the Commission for the Education of the Professional Musician (CEPROM)*, 27–30 July. International Society for Music Education (ISME), Nedlands, Western Australia.
33. Cérutti, O., Gattino, B., 1992, *Indicateurs et tableaux de bord*, Editions AFNOR Gestion
34. Ciulei, E.D. (2011) *Calitate și profesionalism în managementul educațional*. Disponibil la: <http://promep.softwin.ro/promep/news/show/4352>.
35. Chandler, A.D., 1962, *Strategy and structure*, MIT Press, Cambridge.
36. Chatterjee, D., Poovathingal, J. 2020. MBA education: new insights on enablers of managerial performance. *International Journal of Educational Management*, 34(6):1001-1020.
37. Cherrington, D.J., 1989, *Organizational behavior: The management of individual and organizational performance*. Allyn and Bacon Press.
38. Cohen, M. D., March, J. G. (1986) *Leadership and ambiguity: The American college president* (2 ed.): Harvard Business Press.
39. Cook, T.J., Vansant, J., Stewart, L., Adrian, J., 1995, Performance measurement: lessons learned for management development, *World Development*, **23**(8), p. 1303-1315.
40. Crawford, M. (2009) *Getting to the heart of leadership: Emotion and educational leadership* (1 ed.): Sage.
41. Cristea S. (1996) *Managementul organizației școlare*, EDP, București.
42. Cuban, L. (1988) *The managerial imperative and the practice of leadership in schools*. Albany, NY: State University of New York Press
43. Cucoș C. (2002) *Pedagogie*, Editura Polirom, București.
44. Cuthbert, R. (1984) *The Management Process, Management in Post Compulsory Education*, Block 3, Part 2: Buckingham: Open University Press.
45. Cvjetićanin, S., Segedinac, M. (2008). Mogući pravci permanentnog obrazovanja učitelja u primeni eksperimenta. *Obrazovanje odraslih*, 8(2):109-122.
46. Damjanović, P. (2006) *Strateško planiranje u obrazovanju*. Banja Luka: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva Istočno Sarajevo.

47. David, D., Andronesi, O., Banabic, D., Buzea, C., Florian, B., Matu, S., Miroiu, A., Vlăsceanu, L. (2020) Metarankingul Universitar-2019 Clasamentul Universităților din România, https://cdn.edupedu.ro/wp-content/uploads/2019/11/Metarankingul_Universitar_2019.pdf
48. Day C, Harris A., Hadfield M. (2001) Challenging the orthodoxy of effective school leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 4:39-56.
49. Deal, T. E. (2005) Poetical and political leadership. In B. Davies (Ed.) *The essentials of school leadership* (pp. 110-121). Thousand Oaks, CA: Sage.
50. Dooley, M. 2019. Outcomes of Executive Coaching in an MBA Programme <file:///C:/Users/USER/Downloads/Maria%20Dooley%20-%20Outcomes%20of%20Executive%20in%20an%20MBA%20Programme.pdf>
51. Đorđević-Boljanović, J. (2009) Menadžment znanja. Beograd: Datastatus.
52. Downie, N., Möller, I., 2002, The Ramsden Course Experience Questionnaire: A Pilot Study of Final-Year Students Taking Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Degree Courses, *The Journal of Hospitality Leisure Sport and Tourism*, **1**(1), p. 45-51
53. Ekvall, G., Arvonen, J. (1991) Change-centered leadership: An extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, **7**(1):17-26. doi: 10.1016/0956-5221(91)90024-U.
54. Enderud, H. (1980) Administrative leadership in organised anarchies. *International Journal of Institutional Management in Higher Education*, **4**(3):235-253.
55. Engwall, L., Zamagni, V. (eds.) 1998. *Management Education in historical perspective*, Manchester University Press.
56. Entwistle, N., & Ramsden, P., 1983. *Understanding student learning*. London: Croom Helm
57. Everard, K.B., Morris, G., Wilson, I. (2004) *Effective School Management* (4th ed.), London: Sage Publishing Ltd.
58. Etzioni, A., 1960, Two approaches to organizational analysis: A critique and a suggestion. *Administrative science quarterly*, **5**(2), p. 257-278.
59. Fayol, H. (1916) *General and Industrial Management*
60. Friedlander, F. & H. Pickle, 1968, Components of effectiveness in small organizations. *Administrative science quarterly*, **13**(2), p. 289-304.
61. Fullan, M. (1991) *The New Meaning of Educational Change*. Cassell
62. Fullan, M. G. (2003) *The moral imperative of school leadership*. Thousand Oaks, CA: Corwin.

63. Furlong, J. (2000) Institutions and the crisis in teacher professionalism. In T. Atkinson, G. Claxton, (eds), *The Intuitive Practitioner*, Buckingham: Open University Press.
64. Gavrilă, C., Andreescu, M., Andrici, L., (2013) *Modele europene de preogres și inovare în educație prin management și leadership performant*. Editura Spiru Haret: Iași. (http://www.timtintimy.ro/sites/all/themes/timtintimy/pdf/Simpozion_2012-)
65. Ginns, P., Prosserb, M., Barriera, B., 2007, Students' perceptions of teaching quality in higher education: The perspective of currently enrolled students, *Studies in Higher Education*, **32**(5), p. 603-615.
66. Glatter, R. (1999) From struggling to juggling: towards a redefinition of the field of educational leadership and management, *Educational Management and Administration*, **27**(3):253 - 266.
67. Greenfield, T., Ribbins, P. (eds) (1993) *Greenfield on Educational Administration: Towards a Humane Science*, London: Routledge.
68. Grigorescu, A.; Pelinescu, E.; Ion, A.E.; Dutcas, M.F. (2021) Human capital in digital economy: An empirical analysis of Central and Eastern European Countries from the European Union. *Sustainability*, **13**, 2020.
69. Grigorescu, A., Zamfir, A. M., Sigurdarson, H. T., & Lazarczyk Carlson, E. (2022). Skill Needs among European Workers in Knowledge Production and Transfer Occupations. *Electronics*, **11**(18), 2927.
70. Grigorescu, A., Lincaru, C., Sigurjonsson, T. O., & Pîrciog, S. (2023). Regional Digital Resilience and the 4Helix Model—The Higher Education Institutions' Case in Romania. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, **18**(2), 928-958.
71. Gronn, P. (2010) Where to next for educational leadership? In T. Bush, L. Bell, D. Middlewood (Eds.) *The principles of educational leadership and management* (pp. 70-85). London: Sage.
72. Gunter, H. (2001) *Leaders and Leadership in Education*, London, Paul Chapman.
73. Gunter, H. (2004) Labels and labelling in the field of educational leadership, *Discourse – Studies in the Cultural Politics of Education*, **25**(1): 21–41.
74. Hallinger, P., Murphy, J. (1985) Characteristics of highly effective elementary school reading programs. *Educational Leadership*, **45**(5):39-42.
75. Hanbury, A. 2007, National Student Survey (NSS) Assessment of the 2007 Optional Items - Statistical Report
76. Handy, C. B. (1993) *Understanding organizations* (4 ed.): Penguin Adult.

77. Harris, A. (2003) Distributed leadership in schools: Leading or misleading? *Management in Education*, 16(5):10-13.
78. Harris, A. (2010) Distributed leadership: Evidence and implications. In T. Bush, L. Bell, D. Middlewood (Eds.) *The principles of educational leadership & management* (pp. 55-68). London: Sage.
79. Harrison, J.S. Freeman, R.E., 1999, Stakeholders, social responsibility, and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives. *The Academy of Management Journal*, 42(5), p. 479-485.
80. Heck, R.H., Larsen, T.J., Marcoulides, G.A. (1990) Instructional Leadership and School Achievement: Validation of a Causal Model. *Educational Administration Quarterly*, 25(2):94-125.
81. Hinterhuber, A.; Vescovi, T.; Checchinato, F. (Eds.) (2021) Managing Digital Transformation. In *Understanding the Strategic Process*, 1st ed.; Routledge: London, UK, 2021.
82. Holt, Rinehart and Winston. Hughes, M., Bush, T. (1991) Theory and research as catalysts for change'. In W. Walker, R. Farquhar, M. Hughes (eds), *Advancing Education: School Leadership in Action*, London: Falmer Press.
83. Hoy, W., Miskel, C. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). New York, USA: McGraw-Hill College.
84. Hoyle, E. (1999) The two faces of micropolitics. *School Leadership & Management: Formerly School Organization*, 19(2):213-222. doi: 10.1080/13632439969249
85. Hoyle, E., Wallace, M. (2005) *Educational Leadership: Ambiguity, Professionals and Managerialism*, London: Sage.
86. Hughes, M. (1985) Theory and practice in educational management. In M. Hughes, P. Ribbins, H. Thomas (eds), *Managing Education: The System and the Institution*, London: Falmer Press.
87. Iamandi, I.E (2012) Management internațional. Note de curs. http://www.mi.rei.ase.ro/Site%20MI/MI%202013/09%20Decizia_2012-2013.pdf.
88. Jenatabadi, H.S. & Ismail, N.A 2014, Application of structural equation modelling for estimating airline performance. *Journal of Air Transport Management*. 40, p. 25-33.
89. Jenatabadi, H.S., 2014, Situation of Innovation in the Linkage between Culture and Performance: A Mediation Analysis of Asian Food Production Industry. *Contemporary Engineering Sciences*, 7(7), p. 323-331.

90. Jinga I., (1993) *Conducerea învățământului. Manual de management instrucțional*, EDP, București.
91. Judge, T. A., Piccolo, R. F. (2004) Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5):755-784.
92. Keough, T., Tobin, B. (2001) *Postmodern leadership and the policy lexicon: From theory, proxy to practice* The Pan-Canadian Education Research Agenda Symposium Teacher Education/Educator Training: Current Trends and Future Directions, Quebec City.
93. Kimani, G.N. (2011) *Educational Management*. Nairobi: African Virtual University.
94. Kleine-Kracht, P. (1993) Indirect instructional leadership: An administrator's choice. *Education Administration Quarterly*, 29(2):187-212.
95. Kumpulainen, K., Krokfors, L., Lipponen, L., Tissari, V., Hilppö, J., Rajala, A. (2010) *Learning Bridges Toward Participatory Learning Environments*. Helsinki, Finland: Helsinki University Press.
96. Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W. 1969, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston: Division of research, Graduate School of Business Administration, Harvard University Press.,
97. Lebas, M.J., 1995, Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics*, 41(1-3), p. 23-35.
98. Leithwood, K. (1994) Leadership for school restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 30(4):498-518. doi: 10.1177/0013161X94030004006.
99. Leithwood, K., Jantzi, D., Steinbach, R. (1999) *Changing leadership for changing times*, McGraw-Hill.
100. Lemahieu, P. G., Roy, P. A., Foss, H. K. (1997) Through a lens clearly: A model to guide the instructional leadership of principals. *Urban Education*, 31:582-608.
101. Little, J. (1990). Teachers as colleagues, in A. Lieberman (ed.). *Schools as Collaborative Cultures: Creating the Future Now*, The Falmer Press, Basingstoke.
102. Lizzio, A., Wilson, K. & Simons, R., 2002, University Students' Perceptions of the Learning Environment and Academic Outcomes: Implications for theory and practice, *Studies in Higher Education*, 27(1), p. 27-52
103. Lorsch, J.W., 1970, Introduction to the structural design of organizations. *Organizational structure and design*, p. 1-16.
104. Lorino, P., 1995, *Comptes et récits de la performance: essay sur le pilotage de l'entreprise*, Les éditions d'Organisation Publishers,

105. Lorino, P., 1996, *Méthodes et pratiques de la performance*, Les éditions d'Organisation
106. Lupton, T., 1977, *Organizational Behavior and Performance*, London: The Macmillan Press.
107. Matt, C.; Hess, T.; Benlian (2015) A. Digital transformation strategies. *Bus. Inf. Syst. Eng.*, 57, 339–343
108. McInnis, C., 1997, Defining and Assessing the Student Experience in the Quality Management Process, *Tertiary Education and Management*, 3, p 63–71.
109. McInnis, C. & James, R., 1995, *First Year on Campus*, Australian Government Publishing Service, Canberra.
110. Macleod, M., et al, 1997, The MUSiC performance measurement method. *Behaviour and Information Technology*, 16(4), p. 279.
111. Majid G, Sufean H. (2014) *Theories of Educational Management and Leadership: A Review*. Conference Paper
112. Manichander, T. (2016) *Management of education*, Laxmi Book Publication.
113. Mărginean, I. 2019, Evoluții recente privind valorile indicelui dezvoltării umane. România în context european și mondial, *Calitatea Vieții*, XXX (1), p. 76–83
114. Mihai, Ș. (2012) Asigurarea și managementul calității în sistemul educațional românesc. <http://www.asociatia-profesorilor.ro/asigurarea-si-managementul-calitatii-in-sistemul-educational-romanesc.html>
115. Miller, T. W., Miller, J. M. (2001) Educational leadership in the new millennium: A vision for 2020. *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, 4(2):181-189. doi: 10.1080/13603120120806
116. Morin, E.M., Audebrand, L.K.,1989, *Organizational Performance and Meaning of Work: Correcting for Restricted Range*”, [Online] disponibil la adresa https://www.researchgate.net/publication/228938395_organizational_performance_and_meaning_of_work_correcting_for_restricted_range, accesat la data de 24 august 2019.
117. Morgan, D. L. (1997). *Focus groups as qualitative research* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage
118. Morgan, G. (1997) *Images of organization*. California: Sage.
119. Nedelcu, S. (2017) Managementul educațional modern, *JRS*, vol. III, Număr special 1, 37-44;
120. Neely, A., Gregory, M. Platts, K., 1995, *Performance measurement system design*. *International Journal of Operations & Production Management.*, 15(4): p. 80-116.

121. Negrușă, A.L. (2013) Management. Disponibil la: <http://tbs.ubbcluj.ro/wpcontent/uploads/2013/08/Material-management-licenta-AA-2015.pdf>.
122. Newman, J., Clarke, J. (1994) Going about our business? The managerialism of public services. In J. Clarke, A. Cochrane, E. McLaughlin (Eds.) *Managing School Policy*, London, Sage.
123. Nicolescu, O. (1997) Management comparat. Editura Economică: București
124. Nicolescu, O., Verboncu, I. (1999) Management. Editura Economică: București
125. Nicolescu, O., Verboncu, I. (2002) *Fundamentele managementului organizațional*. Disponibil la: <http://www.bibliotecadigitala.ase.ro/biblioteca/carte2.asp?id=60>.
126. Oficiul European de Statistică – Eurostat, 2017-
https://ec.europa.eu/info/departments/eurostat-european-statistics_ro
127. Pascarella, E. T., & Terenzini, P. T., 1991. *How College Affects Students: Findings and Insights from Twenty Years of Research*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
128. Pedler, M., Burgoyne, J., Boydell, T. (2007) *A Manager's Guide to Self-Development*, 5th edition, McGraw-Hill
129. Perigord, M. & Fournier, J.P., 1993, *Dictionnaire de la qualité, français-anglais*, editions Afnor.
130. Pfeffer, J., Fong, C. 2002. The end of business schools? Less success than meets the eye. *Academy of Management Learning and Education*, 1 (1):78-95.
131. Pont, B., Nusche, D., Moorman, H. (2008). *Improving School Leadership*. Vol. 1: Policy and Practice. Paris: OECD
132. Priboianu, S. (2014) *Studiu: Funcții ale managementului educațional*. Disponibil la: <https://www.concursurilecomper.ro/rip/2014/martie2014/62-PriboianuSimona>
Funcțiile_mangementului_educational_Studiu.pdf.
133. Raportul Forumului Economic Mondial, 2017 - <http://www.bursa.ro/raport-al-forumului-economic-mondial-pe-2017>;
134. Ramsden, P., 1991, A Performance Indicator of Teaching Quality in Higher Education: the Course Experience Questionnaire, *Studies in Higher Education*, 16, p. 129–149.
135. Ramsden, P., 1991, Report on the CEQ Trial, in R. Linke (ed.) *Performance Indicators in Higher Education*, Vol 2, Australian Government Publishing Service, Canberra.

136. Ramsden, P., 1991, A Performance Indicator of Teaching Quality in Higher Education: the Course Experience Questionnaire, *Studies in Higher Education*, 16 (2), p. 129–150
137. Reitzug, U. C. (1994) A case study of empowering head teacher behavior. *American Educational Research Journal*, 31(2): 283-307.
138. Richardson, J., 1994. A British evaluation of the Course Experience Questionnaire. *Studies in Higher Education*, 19, p. 59–68.
139. Richardson, J. 2005, Instruments for obtaining student feedback: a review of the literature , *Assessment & Evaluation in Higher Education*, **30**(4), p. 387-415
140. Robbins, S.P., *Organizational Theory: Structure, Design, and Application*, 1987, San Diego: Prentice-Hall.
141. Rubin, R.S. Dierdorff, E.C. 2013. Building a Better MBA: From a Decade of Critique Toward a Decennium of Creation. *AMLE*, **12**:125–141.
142. Rubin, R.S. Dierdorff, E.C. 2009. How Relevant Is the MBA? Assessing the Alignment of Required Curricula and Required Managerial Competencies. *AMLE*, **8**: 208–224
143. Sousa, M.J.; Rocha, Á. (2019) Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations. *Future Gener. Comput. Syst.*, 91, 327–334.
144. Sapre, P. (2002) Realizing the Potential of Education Management in India. *Educational Management Administration & Leadership*, 30(1):101-108.
145. Savall, H.& Zardet, V., 1989, *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, editions Eyrolles.
146. Savall, H. & Zardet, V., 1992, *Le Nouveau Contrôle de Gestion. La méthode des coûts et des performances cachées*. Editions Comptables Malesherbes
147. Simon, H.A. (1977) *The New Science of Management Decision* (3rd revised edition; first edition 1960) Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
148. Sink, D.S. 1991, *The Role of Measurement In Achieving World Class Quality and Productivity Management*.
149. Stan, N. (2010) *Introducere în managementul educațional*. Editura Polirom: București.
150. Starratt, R. J. (2004) *Ethical leadership* (Vol. 8), Wiley Pub.
151. Sturges, J., Simpson, R., Altman, Y. 2003. Capitalising on learning: An exploration of the MBA as a vehicle for developing career competencies. *International Journal of Training and Development*, **7**(1):53-67.

152. Taylor F.W. (1911) *The Principles of Scientific Management*, Harper and Bros, New-York.
153. Terry Page, G., Thomas, J.B., Marshal, A.R. (1980) *International Dictionary of Education, 1st MIT Press Pbk. Ed edition*
154. Theodossin, E. (1983) Theoretical perspectives on the management of planned educational change. *British Educational Research Journal*, 9(1):81-90. doi: 10.1080/0141192830090109.
155. Thompson, J.D., 1967, *Organization in Action*, New York: McGraw-Hill.
156. Tichy, N., Devanna, M., A. (1986) *The Transformational Leader*, John Wiley and Sons, Inc., USA.
157. Tucker, B., Jones, S., Straker, L., 2008. Online student evaluation improves Course Experience Questionnaire results in a physiotherapy program. *Higher Education Research & Development*, 27, p. 281-296
158. van Eck, N.J., Waltman, L. (22 July 2021) *Manual Manual for VOSviewer version 1.6.17*, Centre for Science and Technology, Leiden University, The Netherland
159. Walsh, P., 1996, *Finding key performance drivers: Some new tools*, Total Quality Mangement, 7(5), p. 509-519
160. Wasserberg, M. (2000) 'Creating the vision and making it happen' In H. Tomlinson, H. Gunter (Eds.) *Leaders and Leadership in Education*, London, Paul Chapman.
161. Weber, M., Henderson, A. M; Parsons, T. (1947) *The theory of social and economic organization*, Oxford University Press
162. Wiseman, A.W. (2002) Principals' instructional management activity and student achievement: A meta-analysis. Annual Meeting of the Southwestern Educational Research Association, Austin, TX
163. Woolley, W.A. [Chabris](#), C.F., [Pentland](#), A., [Hashm, N.](#), [Malonei](#). T.W. 2010, Evidence of a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups, *Science*, 330(6004), p. 686-688
164. Wright, N. (2003) 'Principled "bastard leadership"?: A rejoinder to Gold, Evans, Earley, Halpin and Collarbone', *Educational Management and Administration*, 31(2):139-44.
165. Yukl, G. (1999) An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1):33-48. doi: 10.1080/135943299398429.

166. Yukl, G. (2012a) Effective leadership behaviors: What we know and what questions need more attention? *The Academy of Management Perspectives*, 26(4):66-85. doi: 10.5465/amp.2012.0088.
167. Yukl, G. (2012b) Leadership in organizations (8 ed.): Prentice Hall.
168. Yukl, G., Gordon, A., Taber, T. (2002) A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1):15-32. doi: 10.1177/107179190200900102
169. Zaoui, F.; Souissi, N. (2020) Roadmap for digital transformation: A literature review. *Procedia Comput. Sci.*, 175, 621–628.

Resurse on-line

1. <https://econ.ubbcluj.ro/> - Facultatea de Științe Economice și Gestiunea Afacerilor, Universității Babeș-Bolyai
2. https://www.valahia.ro/images/documente/carta_UVT_aviz_MEN_9.07.pdf (accesată 12 iunie 2020) -Carta Universității Valahia din Târgoviște
3. <https://www.valahia.ro/ro/> - Universitatea Valahia din Târgoviște
4. <https://economice.valahia.ro/ro/> - Facultatea de Științe Economice, Universitatea Valahia din Târgoviște
5. <http://snspa.ro/academic/facultati/management/> - Facultatea de Management, SNSPA
6. <https://www.univ-ovidius.ro/> - Universitatea Ovidius Constanța
7. <http://stec.univ-ovidius.ro/> - Facultatea de Științe Economice, Universitatea Ovidius Constanța
8. <http://management.ase.ro/> -Facultatea de Management, Academia de Studii Economice, București
9. www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2020/subject-ranking/business-and-economics - Times Higher Education Ranking
10. <https://econtop.uvt.nl/rankingsandbox.php> - Tilburg University Ranking
11. <https://www.mbastudies.ro/MBA/Programe/> - programe de studii MBA internaționale în România
12. numbeo.eu- taxe școlarizare
13. <http://rankings.ft.com/exportranking/global-mba-ranking-2018/pdf> - Global MBA Ranking 2018

14. <https://find-mba.com/news/2020/06/the-economist-publishes-2020-executive-mba-ranking-2020> Executive MBA Ranking
15. rankings.ft.com/businessschoolrankings/global-mba-ranking.europe-2020-
16. <https://www.economica.net/executive-mba-bucharest-managerii-si-antreprenorii-mai-au-trei-saptamani-pentru-a-beneficia-de-burse-de-studiu-in-valoare-totala-de-100-000>
17. <https://www.businessbecause.com/news/mba-rankings/5046/best-full-time-mba-programs-europe-qs>
<https://www.topmba.com/emba-rankings/europe/2019>
18. <https://www.qs.com/portfolio-items/qs-top-mba-com-jobs-salary-2019-report/>