



Universitatea  
Transilvania  
din Braşov  
FACULTATEA DE MATEMATICĂ  
ŞI INFORMATICĂ

Nr 31 / 10.09.2019.

Str. Iuliu Maniu 50  
500091 – Braşov  
tel.: (+40) 268.414.016  
f-mi@unitbv.ro | www.unitbv.ro/mi

**PLAN MANAGERIAL**  
**PENTRU FUNCŢIA DE DIRECTOR AL**  
**DEPARTAMENTULUI DE MATEMATICĂ ŞI**  
**INFORMATICĂ**

**Candidat: Conf. dr. Florin Isaia**

**Septembrie 2019**





## Introducere

Deși este vorba despre un mandat de doar o lună și jumătate, am luat totuși decizia de a candida la funcția de director de departament. Principalele motive care m-au determinat să fac acest pas sunt următoarele:

-Este o perioadă foarte importantă pentru orice departament pentru că deciziile pe care trebuie să le ia acum orice director de departament sunt determinante pentru activitatea departamentului pe parcursul întregului an universitar ce urmează.

-Intenția mea fiind de aceea de a candida pentru un mandat complet de director de departament, consider că este corect și moral să mă angajez în competiția de ocupare a acestei funcții încă de acum, când programul oricărui director de departament este mai încărcat decât în orice altă perioadă a anului.

## Obiective

Obiectivele pe care le propun se referă, în principal, la această perioadă scurtă a anului universitar (septembrie-octombrie) și doresc să le implementez în colaborare cu membrii Departamentului de Matematică și Informatică. Ele sunt următoarele:

1) Antrenarea întregului colectiv al departamentului la luarea deciziilor, atât la nivel de departament cât și la nivel de facultate.

2) Realizarea unui stat de funcțiuni echilibrat, care să valorifice cât mai bine competențele profesionale ale fiecărui membru al departamentului și care să realizeze o împărțire justă atât a beneficiilor cât și a responsabilităților între membrii departamentului.

## Implementarea obiectivelor

În continuare, doresc să prezint câteva idei care, în opinia mea, pot conduce la realizarea obiectivelor menționate mai sus. Precizez, încă de la început, că nu am pretenția că aceste idei sunt singurele care pot duce la îndeplinirea acelor obiective sau că sunt cele mai bune în acest sens. De aceea,



mi-aș dori ca ele să fie discutate în cadrul departamentului pentru a fi îmbunătățite și completate.

În ceea ce privește primul obiectiv, afirm din start că eu nu sunt adeptul ideii de „tăcut” sau „despot luminat”. Mai exact, nu cred că un director de departament sau un decan pot lua singuri cele mai bune decizii pentru departamentul sau facultatea pe care le conduc. De asemenea, nu agreez ideea că politica, administrația sau participarea la luarea deciziilor sunt rezervate doar unora „aleși”. Aceia care sunt aleși trebuie să se comporte ca niște manageri în sensul adevărat al cuvântului, adică să lucreze în slujba celor pe care îi conduc pentru îmbunătățirea climatului la locul de muncă. Ei trebuie să asigure un mediu de lucru colegial, competitiv, corect și transparent astfel încât gradul de mulțumire și participare între membrii departamentului să devină cât mai echilibrat posibil.

În lumina celor prezentate mai sus, supun atenției membrilor departamentului nostru următoarele idei care, în opinia mea, pot contribui la îmbunătățirea luării deciziilor la nivel de departament și de facultate:

1) Consider că directorul de departament trebuie să facă parte din consiliul facultății deoarece acesta este organismul decizional cel mai important al unei facultăți.

2) Când se anunță tematica unei ședințe de consiliu, ar trebui ca directorul să o comunice pe e-mail membrilor departamentului pentru ca cei interesați să-și poată transmite prin e-mail opiniile sau să solicite organizarea unei ședințe de departament înainte de ședința de consiliu.

3) Indiferent de natura deciziei pe care trebuie să o ia, directorul de departament trebuie obligatoriu să aibă consultări cu toți membrii departamentului afectați de acea decizie, iar decizia pe care o ia trebuie să reflecte aceste consultări și să fie în acord cu legile și regulamentele în vigoare.

În ceea ce privește al doilea obiectiv, în primul rând trebuie să pornim de la premiza îngrijorătoare că, în acord cu forma actuală a statului de funcțiuni (realizată de domnul director Marius Păun în iunie 2019), ar trebui să stabilim titulari pentru aproximativ 97 de ore de seminar de matematici (70 de ore pe sem I, 27 de ore pe sem al II-lea). În ceea ce privește orele de informatică ce nu au încă titulari, situația pare să nu fie îngrijorătoare. Este clar că una dintre cauze este faptul că trei dintre colegile noastre sunt în concediu legal în acest

moment. În opinia mea, acest fapt nu este singura cauză și am convingerea că, dacă nu găsim și alte cauze, mai profunde, ne va fi foarte greu să găsim soluții, nu doar pentru acoperirea acestor ore de seminar, ci și pentru acoperirea orelor de seminar de matematici pe viitor.

O altă premisă de care trebuie să ținem cont este faptul că niciun membru al departamentului nu poate fi obligat să țină ore în regim de plata cu ora. Prin urmare, trebuie găsite soluții care să motiveze membrii departamentului să își încarce activitatea cu câte o parte dintre cele 97 de ore de seminar de matematici. Din păcate, motivația financiară iese din calcul deoarece o oră de seminar (la plata cu ora) este plătită cu aproximativ 20 lei, cam cât este plătită ora de muncă a unui zilier necalificat. Așadar, trebuie găsite alte motivații.

În schimb, o oră de curs (la plata cu ora) este plătită cu aproximativ 45 de lei, deci, în acest caz, motivația financiară este valabilă.

Precizez de pe acum că, deoarece dificultatea în realizarea statului de funcțiuni pentru 2019-2020 provine, în principal, de la orele de seminar de matematici neacoperite cu titulari, în ceea ce urmează mă voi axa în principal pe acestea. Totuși, sunt de părere că multe dintre ideile exprimate mai jos pot fi valabile și pentru orele de informatică, dar majoritatea deficiențelor pe care le-am observat în alocarea orelor de matematici nu le-am observat și în alocarea orelor de informatică. Deoarece nu am experiență în ceea ce privește orele de informatică, aș fi bucuros să am discuții mai aprofundate cu colegii titulari de ore de informatică pe această temă.

Studiind statele de funcțiuni începând cu anul universitar 2011-2012 până în anul universitar 2018-2019 (8 state în total), am remarcat următoarele lucruri în legătură cu cursurile de matematici:

-În anul universitar 2011-2012, alocarea orelor de curs era destul de echilibrată și anume, cel mai mare număr de ore de curs alocate unei persoane era 9, iar cel mai mic număr era 4. Avem, așadar, o diferență decentă de 5 ore.

-Pe parcurs, această diferență a crescut foarte mult, stabilindu-se un record în anul universitar 2015-2016 și anume, cel mai mare număr de ore de curs alocate unei persoane era 19, iar cel mai mic număr era 2. Avem, așadar, o diferență indecentă de 17 ore.



-Diferențe mari s-au înregistrat și în anii universitari 2012-2013 (8 ore), 2013-2014 (10 ore), 2014-2015 (10 ore), 2016-2017 (13 ore), 2017-2018 (13 ore), 2018-2019 (12 ore).

-Se observă că, în mare, cam aceleași persoane au rămas în mod constant în vecinătatea topului clasamentului, respectiv în vecinătatea cozii clasamentului.

-Eu, personal, nu am reușit să deduc criterii de performanță, sau de competențe profesionale, sau de răsplătire a celor care au avut o activitate suplimentară dedicată facultății noastre care să determine pe directorul de departament să facă o alocare atât de dezechilibrată a orelor de curs.

Deși, aparent, pare să nu existe nicio legătură între alocarea foarte dezechilibrată a orelor de curs de matematici și numărul mare de ore de seminar de matematici rămase descoperite pentru anul 2019-2020, eu sunt convins, totuși, că există chiar una strânsă. Cu foarte mici excepții, persoanelor cărora li s-au alocat un număr mare de ore de curs, nu li s-au alocat aproape deloc ore de seminar, nici măcar la disciplinele la care sunt titulari de curs. În acest fel, s-a ajuns la situații absurde precum următoarea. O persoană care avea mai puține ore de curs alocate și care dorea să își țină măcar o parte din orele de seminar alocate cursurilor sale, nu avea capacitatea fizică de a face acest lucru deoarece era încărcată aproape la maximum cu ore de seminar aferente cursurilor alocate persoanelor ce țineau aproape numai ore de curs. Este evident că, dacă acestea din urmă ar fi acceptat să preia măcar o parte din seminariile aferente cursurilor lor (în special la cursurile pentru anii I și al II-lea, cu serii mari de predare), atunci o astfel de situație nu s-ar mai fi produs.

O primă concluzie ce se deduce imediat este aceea că, încă din anii anteriori, departamentul nostru avea un deficit de asistenți care să acopere orele de seminar de matematici deoarece avea destul de mulți titulari de curs care nu doreau sub nicio formă să își țină macar o parte din orele de seminar aferente propriilor cursuri (în special la cursurile pentru anii I și al II-lea, cu serii mari de predare). De aceea, ar fi trebuit ca, încă de atunci, directorul de departament să încerce să aducă mai mulți asistenți pe disciplinele de matematici (pentru anii I și al II-lea), iar, dacă nu reușea, să găsească modalități echitabile de alocare a orelor de seminar între membrii departamentului.



În lumina celor prezentate mai sus, supun atenției membrilor departamentului nostru următoarele idei care, în opinia mea, pot conduce la realizarea unui stat de funcțiuni echilibrat și care să elimine apariția unor situații îngrijorătoare sau absurde precum cele amintite mai sus.

1) Alocarea orelor de curs de matematici să se facă, pe viitor, într-un mod echitabil astfel încât să nu mai existe diferențe atât de mari între membrii departamentului.

2) Alocarea orelor de curs de matematici să se facă ținându-se cont de competențele profesionale ale fiecărui membru. În acest fel, se pune mai bine în valoare potențialul fiecărui membru al departamentului. De exemplu, este normal, din punct de vedere academic, ca un doctor cu teză și lucrări de geometrie să țină mai degrabă ore de Algebră, un doctor cu teză și lucrări de analiză matematică să țină mai degrabă ore de Analiză matematică, iar un doctor cu teză și lucrări de ecuații să țină mai degrabă ore de Matematici speciale.

3) Să avem o respectare reală a calității de titular de curs sau de seminar pentru toți membrii departamentului. Mai exact, după alocarea echitabilă a orelor de curs și de seminar, ar trebui ca această alocare să se păstreze pentru o perioadă cât mai lungă de timp pentru ca efortul de pregătire a orelor să se diminueze.

4) Realizarea statului de funcțiuni să se facă conform regulamentelor în vigoare. Mai exact, viitorul director ar trebui să aloce orele ținând cont de funcția didactică, vârsta, activitatea de cercetare, activitatea în serviciul facultății, etc. pentru fiecare membru al departamentului. Apoi, el trebuie

-să realizeze mai întâi normele tuturor membrilor departamentului (de o manieră echilibrată, în special în ceea ce privește cursurile), de preferat, după consultarea tuturor membrilor departamentului.

-să aibă apoi consultări cu toți membrii departamentului în legătură cu alocarea orelor suplimentare pentru ca, după aceea, să poată supune la vot într-o ședință de departament alocarea orelor suplimentare.

5) Ar trebui ca toți titularii de curs (în special pentru anii I și al II-lea) să accepte să își țină și orele de seminar aferente cursurilor lor (sau măcar o bună parte a lor) în cazul în care nu există o altă persoană care să le poată ține.

6) Atunci când se alocă orele de seminar asistenților sau doctoranzilor, să aibă prioritate cursurile ținute de conducătorii lor de doctorat. Este normal, din punct de vedere academic, ca un doctorand să țină, în primul rând, ore de seminar la cursurile conducătorului său de doctorat.

7) Atunci când împarte orele de seminar asistenților și doctoranzilor, directorul trebuie să o facă în așa fel ca aceștia să aibă un număr cât mai mic de tipuri de ore și un număr cât mai mic de titulari de curs cu care să colaboreze pentru ca timpul alocat pregătirii acestor ore să fie cât mai mic, rămânându-le mai mult timp pentru cercetare și pregătirea tezei. În plus, acestora le va fi mult mai ușor să își stabilească orarul. O privire rapidă asupra statelor de funcțiuni din ultimii 8 ani arată clar că nu s-a respectat aproape deloc acest principiu de alocare a orelor de seminar.

## Concluzii

Întrucât avem deja o variantă de stat de funcțiuni pentru anul 2019-2020 și timpul rămas până la începerea anului universitar este foarte scurt, s-ar putea ca să nu mai fie posibilă realizarea statului de funcțiuni în acord total cu cele 7 idei expuse mai sus. Totuși, este suficient timp pentru o aplicare parțială a acestor idei. De exemplu, consider că un punct de plecare ar putea fi următorul. Putem stabili, în cadrul departamentului, un procent de încărcare cu ore de seminar de matematici pentru fiecare titular de curs de matematici în așa fel încât să putem alocă cele 97 de ore de seminar descoperite. Propun ca, în stabilirea acestor procente, să ținem cont de următoarele idei:

-Procentul să scadă proporțional cu vârsta și cu funcția didactică a titularului de curs.

-Procentul să crească proporțional cu numărul de ore de curs alocate titularului de curs.

-Procentul să scadă proporțional cu numărul de ore de seminar deja alocate titularului de curs.

În momentul în care departamentul hotărăște o astfel de procedură pentru alocarea celor 97 de ore de seminar neacoperite, atunci toți titularii de curs de matematici ar trebui să o respecte. Refuzul unuia dintre titularii de curs de a participa la acoperirea orelor de seminar ar trebui să atragă după sine

renunțarea benevolă la unul sau mai multe cursuri (în principal la cele de anii I și al II-lea, cu multe formații de lucru la seminar) și alocarea acestora către cadre didactice dispuse să țină și seminariile aferente acestor cursuri.

Sunt conștient de faptul că mai sunt destule probleme ale departamentului care ar putea apărea chiar și în timpul acestui mandat scurt și care nu au fost cuprinse în acest plan managerial. Dar sunt, de asemenea, deschis oricărui dialog constructiv care să conducă la o rezolvare echitabilă a lor în acord cu legile și regulamentele în vigoare.

Data,

10.09.2019

Semnătura,

