

A View from the Top: Romanian Women on the Board of Universities

Assoc. Prof. Venera Manciu, PhD

Assoc. Prof. Irina Oriol, PhD

Assoc. Prof. Diana Tanase, PhD

Assoc. Prof. Laura Raisa Milos, PhD

Faculty of Economic Sciences, University "Eftimie Murgu"
of Resita

e-mail: v.manciu@uem.ro

O Privire de Ansamblu: Femeile din România în Poziții de Conducere a Universităților

Conf. univ. dr. Venera Manciu

Conf. univ. dr. Irina Oriol

Conf. univ. dr. Diana Tănase

Conf. univ. dr. Laura Raisa Miloș

Facultatea de Științe Economice, Universitatea „Eftimie
Murgu” din Reșița

e-mail: v.manciu@uem.ro

Abstract: *The authors' aim in this paper is to provide a portrait of the woman manager in the board of the Romanian universities. Since the status of the woman in higher education management cannot be treated independently from what is largely debated nowadays in relation to the presence of women in the management positions, we have firstly proceeded to review the main theoretical and empirical literature in this respect. Then, we have conducted an overview analysis of the current architecture of the Romanian higher education system. Finally, the most contributive part of the paper, based on a random opinion poll, realized on a sample of Romanian state universities, is aiming at getting the perceptions, feelings and opinions of top managers from these institutions in order to get a clearer picture of the woman leader.*

Key words: *women, board, higher education institution, Romania.*

Rezumat: *Scopul acestei lucrări este acela de a oferi un portret al femeii-manager, de la conducerea universităților românești. Având în vedere că statutul femeii în managementul învățământului superior nu poate fi tratată în mod independent de ceea ce este în mare măsură dezbătut astăzi în ceea ce privește prezența femeilor în funcțiile de conducere, am procedat în primul rând la trecerea în revistă a literaturii teoretice și empirice esențiale în acest sens. Apoi, am realizat o analiză de ansamblu a arhitecturii actuale a sistemului de învățământ superior românesc. În cele din urmă, partea cea mai contributivă a lucrării, bazată pe un sondaj aleator, realizat pe un eșantion de universități de stat din România, își propune identificarea percepțiilor, sentimentelor și opiniilor managerilor de top din aceste instituții, în scopul de a obține o imagine mai clară a femeii – lider.*

Cuvinte cheie: *femei, conducere, instituție de învățământ superior, România.*

JEL Classification: J16

I. Theoretical background

Following Norway's example, which implemented in 2003 the regulation concerning gender representation on company boards (requiring the Norwegian public limited companies to have at least 40 % of each gender represented in their man-

I. Considerente teoretice

Urmând exemplul Norvegiei, care a implementat în 2003 regulamentul privind reprezentarea de gen în consiliile întreprinderilor (ceea ce a presupus pentru societățile comerciale pe acțiuni norvegiene ca fiecare gen să fie reprezentat în-

agement boards), many studies have issued the subject of effectiveness of women on boards. Of course, the majority of them have pointed out in their empirical approaches the Norwegian experience. Some authors debate about the number of women that can bring a significant change in the dynamics of the company (the critical mass), aiming at proving empirically that an increase in the number of women in management positions can bring a boost to the economic performance of the company itself (Kramer et al., 2006) or to its organizational innovation (Torchia et al., 2011) or reduce the level of conflict and ensure the development of board activities (Nielsen & Huse, 2010). However, this influence is likely to appear when the number of women on the board exceeds a critical mass of three or more female board members. Other authors (Storvik & Teigen, 2010; Heidenreich & Storvik, 2010) show that the reform implemented in Norway has led to an increase of the competence on board, since the new female managers have a higher level of education than their male colleagues. But since several European countries (Spain, France, the Netherlands, Germany) are now following Norway's example of regulating gender representation on company boards by law, the studies began to widen up, including the example of other countries too (Smith et al., 2005). The issue is getting even more important nowadays since the introduction of the "Women on the board Pledge for Europe", issued by the EU Justice Commissioner in 2011, which supports the idea of taking on qualified women for leading positions in publicly owned companies all over Europe, giving them equal right to decision-making, by aiming at reaching a target of 30 % female board members by 2015 and 40 % by 2020, on a voluntary basis.

In close connection with this subject, there is a growing body of literature that promotes the idea of women's access to positions of responsibility in higher education institutions. In these studies, the obstacles that cause the under-representation of women in higher education management in some countries, the existence of some discriminatory practices of employ-

tr-o proporție de cel puțin 40 la sută în cadrul consiliilor de administrație), multe studii au avut ca subiect demonstrarea eficacității femeilor în consiliile de administrație. Desigur, majoritatea acestora a subliniat în abordările empirice experiența norvegiană. Unii autori pun sub semnul întrebării numărul de femei care poate aduce o schimbare semnificativă în dinamica companiei (masa critică), cu scopul de a dovedi empiric că o creștere a numărului de femei în posturile de conducere poate aduce un impuls pentru performanța economică a companiei în sine (Kramer et al., 2006) sau la inovarea organizațională (Torchia et al., 2011) ori de a reduce nivelul de conflict și asigura dezvoltarea activităților din consiliu (Nielsen & Huse, 2010). Cu toate acestea, această influență este posibil să apară atunci când numărul de femei din conducere depășește o masă critică de trei sau mai mulți membri în cadrul board-ului de conducere. Alți autori (Storvik & Teigen, 2010; Heidenreich & Storvik, 2010) arată că reforma implementată în Norvegia a condus la o creștere a competenței manageriale, deoarece noii manageri de sex feminin prezintă un nivel mai ridicat de educație decât colegii lor de sex masculin. Dar din moment ce mai multe țări europene (Spania, Franța, Olanda, Germania) urmează exemplul Norvegiei de reglementare prin lege a reprezentării de gen în consiliile companiilor, studiile au început să se extindă, incluzând de asemenea exemplul altor țări (Smith et al., 2005). Problema devine cu atât mai importantă în zilele noastre, de la introducerea "Women on the board Pledge for Europe", emis de Comisia Europeană pentru Justiție în 2011, care susține ideea femeilor calificate preluând posturi de conducere în companiile din toată Europa, oferindu-le drepturi egale la luarea deciziilor, vizând atingerea unui obiectiv de 30 % membri de sex feminin în consiliul de conducere până în 2015 și de 40% până în 2020, pe bază de voluntariat.

În strânsă legătură cu acest subiect, exiastă tot mai multe studii în literatura de specialitate care promovează ideea accesului femeilor la funcții cu responsabilitate în instituțiile de învățământ superior. Aceste studii analizează obstacolele care cauzează sub-reprezentarea femeilor în managementul învățământului superior în

ment and promotion, the general expectations concerning women occupying high professional positions and their dual responsibilities (traditional and professional) have been analysed and some strategies have been proposed in order for women to overcome these career boundaries. The majority of the studies which show discriminatory practices or attitudes are case studies from Arab, South American or Asian countries such as India, Indonesia, and not so many from Europe and North America although some cultural and economic barriers exist there as well. And this trend can be easily noticed when looking at the global picture of men outnumbering women at about five to one at middle management level and at about twenty or more to one at senior management level (Dines, 2003).

It is true that over the last few decades, national policies and practices have considerably encouraged the participation of women in higher education institutions. The more limited access to higher education system for women, often mentioned in the literature among the main reasons which account for the poor participation of women in the management of higher education system does not seem to apply in the case of the European Union countries. We can notice that the percentage of female students, aiming at a tertiary education system (ISCED 5 and ISCED 6), exceeds 50 % in both new (EU-12) and old (EU-15) member states of the European Union. The exceptions are made by Cyprus and Luxembourg, the only countries where men in higher education prevail over women and by Greece, where we have the same proportion of men and women as students in the total tertiary system. If we look only at the advanced research qualifications (ISCED 6), the percentage of female students diminishes, to an average of 49% and 48% in the EU-12 and in the EU-15 countries, respectively. The lowest percentages are registered in Malta (30%), Czech Republic (41%), Luxembourg (39%) and Greece (42%) while the highest level of female students is registered in the Baltic States, up to a maximum of 57%.

Still, when talking about graduates of the

unele țări, existența unor practici discriminatorii de angajare și promovare, așteptările generale privind femeile care ocupă poziții profesionale înalte și responsabilitățile lor duble (atât tradiționale, cât și profesionale) și sunt propuse câteva strategii pentru a depăși aceste limite de carieră de către femei. Majoritatea studiilor care arată practici sau atitudini discriminatorii sunt studiile de caz din țări cum ar fi cele arabe, India, Indonezia, Asia sau America de Sud și mai puțin din Europa și America de Nord, dar unele bariere culturale și economice există, de asemenea, și aici. Iar acest lucru poate fi ușor observat privind imaginea globală a bărbaților care depășesc numeric femeile la un nivel de aproximativ cinci la unu în cazul managementului de mijloc și de aproximativ douăzeci la unu sau chiar mai mult, la nivel de conducere superioară (Dines, 2003).

Este adevărat că în timpul ultimelor decenii, politicile și practicile naționale au încurajat considerabil participarea femeilor în cadrul instituțiilor de învățământ superior. Accesul limitat pentru femei la sistemul de învățământ superior, de multe ori menționat în literatura de specialitate, printre principalele motive care reflectă slaba participare a femeilor în managementul sistemului de învățământ superior, nu se aplică în cazul țărilor din Uniunea Europeană.

Se poate observa că procentul de studenți de sex feminin, tinzând spre un sistem de învățământ terțiar (ISCED 5 și ISCED 6), depășește 50% în statele membre ale Uniunii Europene, atât în statele noi (UE-12) cât și în cele vechi (UE-15). Excepțiile sunt oferite de Cipru și Luxembourg, singurele țări în care proporția bărbaților o depășește pe cea a femeilor, și de Grecia, unde există aceeași proporție de bărbați și femei în calitate de studenți în sistemul terțiar de ansamblu. Dacă luăm în considerare doar calificările de cercetare avansată (ISCED 6), procentul de studenți de sex feminin scade, la o medie de 49% și 48% în UE-12, respectiv în țările UE-15. Cele mai mici procente sunt înregistrate în Malta (30%), Republica Cehă (41%), Luxemburg (39%) și Grecia (42%), iar cel mai înalt nivel de studenți de sex feminin se înregistrează în statele baltice, până la un maxim de 57 %.

Totuși, atunci când vorbim despre absolvenții sistemului terțiar, în toate țările, fe-

tertiary system, in all countries the women take the lead, with an average of 64 % in the EU-12 countries and 54 % in the EU-15 countries (Table 1).

meile sunt primele în clasament, cu o medie de 64% în țările UE-12 și 54% în țările UE-15 (Tabelul 1).

Table 1. Percentage of female students and graduates in tertiary education in the European Union countries (2009)

Tabelul 1. Procentul studenților de sex feminin și absolvenților din învățământul terțiar în țările Uniunii Europene (2009)

	% of female students Total tertiary % studenților de sex feminin Total terțiar	% of female students Tertiary ISCED 6 % studenților de sex feminin Terțiar ISCED 6	% of female graduates Total tertiary % absolvenților de sex feminin Total terțiar
EU-12			
Bulgaria	56	51	61
Cyprus / Cipru	47	48	60
Czech Republic / Republica Cehă	56	41	60
Estonia	62	57	70
Hungary / Ungaria	57	49	66
Latvia / Letonia	64	60	71
Lithuania / Lituania	59	58	66
Malta	57	30	60
Poland / Polonia	58	52	65
Romania	56	49	60
Slovakia / Slovacia	60	47	64
Slovenia	58	51	61
EU-15			
Austria	53	45	53
Belgium / Belgia	55	44	59
Denmark / Danemarca	58	47	59
Finland / Finlanda	54	53	63
France / Franța	55	47	55
Germany / Germania	Na	Na	56
Greece / Grecia	50*	42*	59
Ireland / Irlanda	54	48	57
Italy / Italia	58	53	60*
Luxembourg	48**	39**	49**
Netherlands / Olanda	52	44	57
Portugal / Portugalia	53	55	59
Spain / Spania	54	52	58
Sweden / Suedia	60	50	63
United Kingdom / Regatul Unit	57	47	57

Source: realized by authors, data provided by UNESCO

* data available from 2007

** data available from 2008

Sursa: realizat de autori, date furnizate de UNESCO

* Datele sunt disponibile din 2007

** Datele sunt disponibile din 2008

In most European Union countries, the picture is that women continue to dominate the arts, humanities, social sciences, health, welfare and educational fields and they continue to be less present in tradi-

În majoritatea țărilor Uniunii Europene, imaginea este cea a femeilor continuând să domine domeniul artelor, domeniile umaniste, al științelor sociale, sănătății, bunăstării și educației și ele continuă să

tionally male-dominated areas, including science, agriculture and engineering (Table 2).

fie mai puțin prezente în domenii dominate în mod tradițional de bărbați, incluzând știința, agricultura și ingineria. (Tabelul 2).

Table 2. Percentage of female graduates as percentage of all graduates in broad fields (2009)

Tabelul 2. Procentul de absolvenți de sex feminin ca pondere în totalul absolvenților din domeniile largi (2009)

	Education Educație	Humanities and arts Arte și științe umaniste	Social sciences, business and law Științe sociale, afaceri și juridic	Science Științe	Engineering, manufacturing and construction Inginerie, producție și construcții	Agriculture Agricultură	Health and Wel- fare Sănătate și asis- tență socială	Services Services
	2009	2009	2009	2009	2009	2009	2009	2009
EU-12								
Bulgaria	75	69	66	55	33	46	74	52
Cyprus / Cipru	86	74	57	46	24	-	60	59
Czech Republic / Republica Cehă	79	69	67	39	26	57	83	48
Estonia	93	80	75	45	36	53	92	62
Hungary / Ungaria	78	74	72	35	24	51	81	62
Latvia / Letonia	89	80	75	39	28	48	91	60
Lithuania / Lituania	81	78	74	37	28	54	85	50
Malta	79	60	60	32	28	13	73	74
Poland / Polonia	78	76	68	44	34	56	73	55
Romania	94	69	67	50	33	36	69	52
Slovakia / Slovacia	78	66	69	42	31	43	86	45
Slovenia	87	71	69	36	22	59	82	48
EU-15								
Austria	82	66	58	33	19	41	69	58
Belgium / Belgia	76	61	58	33	24	48	75	57
Denmark / Danemarca	72	65	53	36	37	52	80	22
Finland / Finlanda	84	74	68	46	23	59	86	76
France / Franța	71**	71**	63**	36**	23**	38**	73**	47**
Germany / Germania	76	73	53	44	18	40	78	54
Greece / Grecia	76**	80**	64**	47**	38**	54**	71**	31**
Ireland / Irlanda	74	63	56	43	18	46	82	46
Italy / Italia	83*	74*	57*	54*	31*	46*	67*	51
Luxembourg	Na	53**	49**	55	na	na	Na	83**
Netherlands / Olanda	81	57	52	21	19	52	75	53
Portugal / Portugalia	84	62	62	41	30	55	78	47
Spain / Spania	82	61	63	35	28	47	77	54
Sweden / Suedia	79	59	63	43	28	66	83	71
United Kingdom / Regatul Unit	76	62	55	38	21	62	78	59

Source: realized by authors, data provided by UNESCO

* data available from 2007

** data available from 2008

Sursa: realizat de autori, date furnizate de UNESCO

* Datele sunt disponibile din 2007

** Datele sunt disponibile din 2008

Though, some authors (Stolte-Heiskanen, 1993; Gendreau-Massaloux & Fave-Bonnet, 1993) describe the situation as self-selection, rather than any practice of discrimination for women, indicating that the women's avoidance of fields such as science and technology is a question of gender characteristic, Kimura (1992) states that there are gender-based differences in the brain which account for gender differences in cognitive behaviour of the women, which lead even to some career choices different from those of men. Regardless of women's personal choice, we consider that their skills could remain under-used in some countries, if they are not supported to shift toward male disciplines, and remain clustered in traditional areas of study. This gender preferences may offer a line of reasoning why it is common in higher education institutions with a mere scientific and technological profile the representation of women on boards to be rather scarce.

There are few studies which make a thoughtful analysis on the representation of women on boards of Central and Eastern European universities and none of the studies, to our knowledge, concerns the Romanian case. Therefore, our study aims at bringing forward some answers and ideas in what concerns the picture of the women in top-management positions in Romanian higher education institutions. Section 2 is offering a general view over the dynamics and current architecture of the Romanian higher education system, section 3 carries out an analysis of the perceptions, feelings and opinions of a sample of top-managers from Romanian universities (both women and men), regarding the status of women managers, section 4 presents conclusions.

II. An Overview of the Higher Education in Romania

"Education is a potent weapon and panacea of all evils that can do wonders." (Nagra, 2010)

Before 1989, the higher education system in Romania was totally controlled by the state, the number of academic education institutions was small, and the number of their students was established exclusive-

Deși unii autori (Stolte-Heiskanen, 1993; Gendreau-Massaloux & Fave-Bonnet, 1993) descriu situația ca auto-selecție, mai degrabă decât altă practică de discriminare a femeilor, indicând faptul că evitarea de către femei a unor domenii precum știința și tehnologia este o caracteristică de gen, Kimura (1992) afirmă că există diferențe de gen în ceea ce privește creierul, care determină diferențele de gen în comportamentul cognitiv al femeilor, conducând chiar la unele alegeri de carieră, diferite de cele ale bărbaților. Indiferent de alegerea personală a femeilor, considerăm că aptitudinile lor ar putea rămâne insuficient utilizate în unele țări, în lipsa unei reorientări spre discipline masculine, rămânând grupate în zonele tradiționale de studiu. Aceste preferințe de gen pot oferi un reper de raționament privind motivul pentru care în instituțiile de învățământ superior, cu un profil științific și tehnologic, reprezentarea femeilor în consilii este destul de rară.

Există puține studii care fac o analiză atentă privind reprezentarea femeilor în consiliile de conducere din cadrul universităților din Europa Centrală și de Est și niciunul dintre acestea, din câte știm, nu abordează cazul României. Prin urmare, studiul nostru își propune să aducă unele răspunsuri și idei în ceea ce privește imaginea femeilor în poziții de top-management în instituții de învățământ superior din România. Secțiunea 2 oferă o privire de ansamblu asupra dinamicii și arhitecturii actuale a sistemului de învățământ superior românesc, secțiunea 3 face o analiză a percepțiilor, sentimentele și opiniilor unui eșantion de top-manageri din universitățile din România (atât femei cât și bărbați), cu privire la statutul de manageri-femei, iar secțiunea 4 concluzionează.

II. O privire de ansamblu asupra învățământului superior din România

"Educația este o armă puternică și un panaceu pentru toate relele, ce poate face minuni" (Nagra, 2010)

Înainte de 1989, sistemul de învățământ superior din România a fost controlat în totalitate de stat, numărul de instituții de învățământ academic a fost mic, iar numărul de studenți a fost stabilit exclusiv la nivel central. În anul 1989 existau 46 de institu-

ly at the central level. In the year 1989, there were 46 institutions of higher education in Romania, with a number of 164 507 enrolled students, and the specialised technological institutions were preponderant (mining, oil exploitation, mechanics), clearly outnumbering the universities with complex structure: engineering, economics, law, agriculture, medicine etc. (National Council for the Financing of Higher Education, 2007).

Since 1990, Romania has witnessed numerous changes in all aspects of society. In this context the reforms were also focused on the higher education, considered to be a strategic area of society. In fact, in the entire world, the higher education is continually changing.

The reforms after 1989 have represented a crucial element for the system of the Romanian academic education, aimed at adapting to the new requirements imposed by the process of transition towards a market economy and a democratic society (National Council for the Financing of Higher Education, 2007). Not only in the country, but also at the European level, a series of events took place, with remarkable impact upon the system of higher education in Romania.

Beginning with the year 1997, Romania has aligned to the European requirements, both through the participation in the Lisbon Conference, and through the implementation of the decisions made at this conference, the stress being laid on the international recognition of the higher education specialisations / qualifications. In 1999, as a result of the signing of the Bologna Declaration, which was focused upon the "harmonisation of the architecture of higher education system in Europe", Romania took another step towards the alignment to the European standards.

The main reforms of the Bologna process aim at:

- structuring the higher education along three cycles (bachelor, master, doctoral studies);
- ensuring equality in the higher education;
- recognising the qualifications and periods of studies.

ții de învățământ superior în România, cu un număr de 164.507 studenți înscriși, iar instituțiile tehnologice de specialitate erau preponderante (minerit, exploatarea uleiului, mecanica), depășind în mod clar universitățile cu structură complexă: inginerie, economie, drept, agricultură, medicină etc. (National Council for the Financing of Higher Education, 2007).

Din 1990, România a cunoscut numeroase schimbări la nivelul întregii societăți. În acest context, reformele s-au concentrat și asupra învățământului superior, considerat a fi un domeniu strategic al societății. De fapt, în întreaga lume, învățământul superior este în continuă schimbare.

Reformele de după 1989 au reprezentat un element crucial pentru sistemul de educație universitar românesc, care vizează adaptarea la noile cerințe impuse de procesul de tranziție spre o economie de piață și o societate democratică (National Council for the Financing of Higher Education, 2007). Nu numai în țară, ci și la nivel european, au avut loc o serie de evenimente, cu un impact remarcabil asupra sistemului de învățământ superior din România.

Începând cu anul 1997, România s-a aliniat la cerințele europene, atât prin participarea la Conferința de la Lisabona, precum și, de asemenea, prin punerea în aplicare a deciziilor luate la această conferință, accentul fiind pus pe recunoașterea internațională a specializărilor de învățământ superior/calificărilor. În 1999, ca urmare a semnării Declarației de la Bologna, care s-a concentrat pe „armonizarea arhitecturii sistemului de învățământ superior din Europa”, România a făcut încă un pas spre alinierea la standardele europene.

Principalele reforme ale procesului Bologna urmăresc:

- Structurarea învățământului superior pe trei cicluri (licență, masterat, doctorat);
 - Asigurarea egalității în învățământul superior;
 - Recunoașterea calificărilor și a perioadelor de studiu.
- În acest context, învățământul superior trebuie să ia în considerare alte aspecte, cum ar fi:
- Dezvoltarea competențelor și a va-

In this context, higher education must also take into account other aspects such as:

- development of general character competencies and values, for the best integration in society;
- students' training in accordance with the requirements of the labour market;
- support for the innovation process by preparing specialists in different domains.

Universities are the places where part of the young generation and some of the future decision-makers are trained and equipped with the necessary skills to navigate into the future (Escobar-Tello & Bhamra, 2012). The global footprint generated by higher education institutions is following an ascendant trend (Walton et. al., 1997). Moreover, one should not neglect the role of universities in the lifelong learning concept, (LLL – Life Long Learning), which is continually developing in our country as well.

Not only in accordance with the goals set, but also from the viewpoint of its structures and scope, the Romanian higher education has undergone major changes. Thus, by comparison with the data from two decades ago, the access to higher education has known an impressive statistic growth. The number of higher education institutions has grown from 48 (in 1990) to 108 (in 2011) and consequently the number of programmes of studies has dramatically increased. In the year 2011, of the total of 108 higher education institutions, 91 were accredited (56 controlled by the state and 35 private institutions). As regards the state universities – private universities parallel, according to an inquiry requested by ARACIS (2010), teachers, students, as well as employers perceive the state universities as being of a better quality than the private ones.

Obviously, along with the increase of the number of universities (both public and private), the number of students enrolled in a form of higher education has also increased dramatically, i.e. three times, from 192810 students (in 1990) to 673001 students (in 2011). Although the number of students has increased almost three times between 1990-2008, the gross rate

lorilor de caracter generale, pentru cea mai bună integrare în societate;

- Formarea studenților, în conformitate cu cerințele pieței muncii;
- Sprijin pentru procesul de inovare prin pregătirea de specialiști în diverse domenii.

Universitățile sunt locurile în care o parte a tinerei generații și unii dintre cei care vor lua decizii pe viitor sunt instruiți și înzestrați cu abilitățile necesare pentru a naviga în viitor (Escobar-Tello & Bhamra, 2012). Amprenta globală generată de instituțiile de învățământ superior urmează un trend ascendent (Walton et. al., 1997). Mai mult decât atât, nu trebuie neglijat rolul universităților în învățarea pe tot parcursul vieții, (LLL - Life Long Learning), concept care, și în țara noastră, este în continuă dezvoltare.

Nu numai în conformitate cu obiectivele stabilite, dar și din punct de vedere al structurilor și sferei sale de acțiune, învățământul superior românesc a suferit schimbări majore. Astfel, în comparație cu datele din ultimele două decenii, accesul la învățământul superior a cunoscut o creștere statistică impresionantă. Numărul de instituții de învățământ superior a crescut de la 48 (în 1990) la 108 (în 2011) și, în consecință numărul de programe de studii a crescut pregnant. În anul 2011, din totalul de 108 instituții de învățământ superior, 91 au fost acreditate (56 controlate de stat și 35 de instituții particulare). În ceea ce privește paralela universități de stat – universități private, potrivit unei anchete solicitate de ARACIS (2010), profesorii, studenții, precum și angajatorii percep universitățile de stat ca având o calitate mai bună decât cele private.

Evident, odată cu creșterea numărului de universități (atât publice, cât și private), numărul de studenți înscriși într-o formă de învățământ superior a crescut, de asemenea, foarte mult, de trei ori, de la 192.810 de studenți (în 1990) la 673.001 de studenți (în 2011). Deși numărul de studenți a crescut de aproape trei ori între 1990-2008, rata brută de cuprindere școlară în învățământul superior a fost de doar 55% în 2008- 2009 (Tănase & Tănase, 2011). În plus, numărul de studenți străini care studiază în România aproape

of school enrolment in higher education was only 55% in 2008- 2009 (Tănase & Tănase, 2011). Furthermore, the number of foreign students studying in Romania has almost doubled in the analysed period, reaching the number of 16138 students in 2011 (INS, 2011). Nevertheless, foreign students represented in 2011 only 2.4% of the total students in Romania. Moreover, in the year 2010 almost 60% of the foreign were from the Republic of Moldova and were generally assisted by the Romanian State through a special system of scholarships (ARACIS, 2010).

On the other hand, while the number of students has increased very much in these past years, the teaching staff in higher education has exhibited a lower growth rate. The training of an academic is not simple; it requires almost a decade of training – from Bachelor studies through Master studies to PhD studies – even for an entry-level teaching position (Coates & Goedegebuure, 2012).

As regards the teaching staff we may also remark a significant number of teachers in the analysed period, from 13927 teachers in the academic year 1990-1991 to 29746 teachers in 2010-2011. On the other hand, we should mention the fact that if in the early '90s the percentage of women in the total number of teachers was below 28%, at present the situation has become rather balanced, as women represent today almost 47% of the total teaching positions in higher education (Fig. 1).

s-a dublat în perioada analizată, ajungând la un număr de 16.138 studenți în 2011 (INS, 2011). Cu toate acestea, studenții străini au reprezentat în 2011 doar 2,4% din totalul studenților din România. Mai mult decât atât, în anul 2010 aproape 60% din străini au provenit din Republica Moldova și au fost, în general, asistați de către statul român printr-un sistem special de burse (ARACIS, 2010).

Pe de altă parte, numărul de studenți a crescut foarte mult în acești ultimi ani. Personalul didactic din învățământul superior a prezentat o rată de creștere mai mică. Formarea unui universitar nu este simplă; necesită aproape un deceniu de formare - de la studii de licență, prin studii de master la studii de doctorat - chiar și pentru un post didactic începător (Coates & Goedegebuure, 2012).

În ceea ce privește cadrele didactice, de asemenea, în perioada analizată se poate remarca un număr semnificativ de profesori, de la 13927 cadre didactice în anul universitar 1990-1991 la 29746 de profesori în perioada 2010-2011. Pe de altă parte, trebuie să menționăm faptul că, dacă la începutul anilor '90 ponderea femeilor în numărul total de cadre didactice a fost de sub 28%, în prezent situația a devenit destul de echilibrată, femeile reprezentând astăzi aproape 47% din pozițiile didactice totale din învățământul superior (Fig. 1).

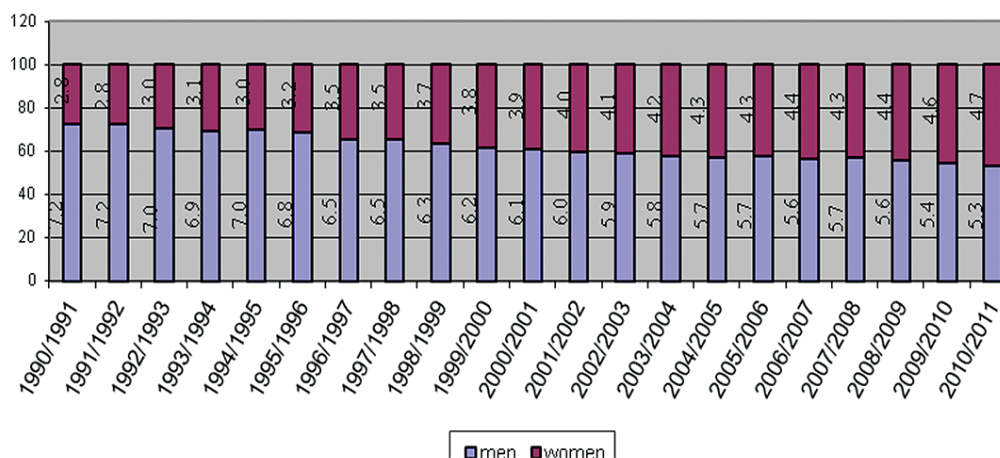


Figure 1. Evolution of the gender structure of teaching staff in higher education, in the period 1990-2011

Figura 1. Structura sintetică a pozițiilor de conducere într-o universitate românească

Source: realized by authors based on the data provided by the National Institute of Statistics

Sursa: realizat de autori pe baza datelor furnizate de Institutul Național de Statistică

Statistic data show that as we climb up the education ladder, the weight of women in the total number of the teaching staff gets lower and lower by each step. The discrepancies between women and men as regards teaching staff are preserved irrespective of the level: primary, secondary or tertiary (World Economic Forum, 2014). Thus, in 2013, in Romania, the percentage of women in the total number of teachers in primary education was 86%, in secondary education 68% and only 46% in tertiary education (World Economic Forum, 2013).

Furthermore, we should underline the fact that both in the EU and in Romania the percentage of women in the teaching staff with a full professor degree (grade A) is still rather low. In 2010, in the total teaching staff with a full professor degree (grade A), women represented only 18% in the EU-15, and 20% in the EU-27. Nevertheless, Romania and Latvia were the countries where the percentage of full professor female teachers was the highest (36%, and 32% respectively); on the opposite pole we find Luxemburg (9%), Cyprus (11%), Belgium (12%) and the Netherlands (13%). (European Commission, 2013)

In Romania, the percentage of women by age groups in the total number of teachers with a full professor degree was 46% for those under 35, 47% for the 35-44 age group, 40% for 45-54, and 27% in the case of female teachers aged 55 and more (European Commission, 2013); the highest number of women with a full professor degree is encountered in the domains of social sciences and humanities. In the EU-27 as well the weight of women among the teachers with a full professor degree was higher in social sciences and humanities, 28.4% and 19.4% respectively, and lower percentages were recorded in engineering and technology - 7.9% (European Commission, 2013). Moreover, in the same year, in the EU-27, the percentage of women with a full professor degree in the total number of female academic staff (7%) was much lower than the percentage of men with a full professor degree in the total number of male teaching staff (17%). In Romania the percentage was

Din datele statistice se observă faptul că, urcând pe scara educației, ponderea femeilor în totalul cadrelor didactice este tot mai scăzută, cu fiecare treaptă. Discrepanțele dintre femei și bărbați în ceea ce privește ocuparea unui post didactic se păstrează indiferent de nivel: primar, secundar sau terțiar (World Economic Forum, 2014). Astfel, în 2013, în România, ponderea femeilor în totalul cadrelor didactice, în educația primară era 86%, în educația secundară 68% și doar 46% în educația terțiară (World Economic Forum, 2013).

Totodată, trebuie subliniat că, atât la nivelul UE, cât și la nivelul României, procentul femeilor în rândul personalului didactic cu gradul de profesor universitar este încă destul de mic. În anul 2010, din totalul personalului didactic cu gradul de profesor universitar, femeile reprezentau doar 18% în UE-15, respectiv 20% la nivelul UE-27. Cu toate acestea, România și Letonia au fost țările unde ponderea profesorilor universitari de sex feminin era cea mai ridicată (36%, respectiv 32%), la polul opus situându-se Luxemburg (9%), Cipru (11%), Belgia (12%) și Olanda (13%) (European Commission, 2013)

În Romania, procentul femeilor, pe grupe de vârstă, în totalul cadrelor didactice cu gradul de profesor universitar era 46% în cazul celor sub 35 ani, 47% pentru grupa 35-44 ani, 40% pentru 45-54 ani, respectiv 27% în cazul celor 55+ (European Commission, 2013), cele mai multe femei cu gradul de profesor universitar regăsindu-se în domeniile umaniste și sociale. Și la nivelul UE-27, procentul femeilor în rândul personalului didactic cu gradul de profesor universitar era mai mare în științele umaniste și sociale, respectiv 28.4% și 19.4%, ponderi mai mici înregistrându-se în inginerie și tehnologie - 7.9% (European Commission, 2013). De asemenea, în același an, la nivelul UE 27, procentul profesorilor universitari de sex feminin în totalul personalului academic feminin (7%) era mult mai mic decât procentul bărbaților cu gradul de profesor universitar în totalul personalului academic masculin (17%). În Romania, procentul a fost de 28% pentru femei, respectiv de 43% în cazul bărbaților (European Commission, 2013).

În ceea ce privește managementul aca-

28% for women and 43% in the case of men (European Commission, 2013).

As regards academic management, according to the Law of National Education no. 1 of 2011, art. 207, the top management structures in the higher education institutions, both controlled by the state and private, are:

- the University Senate and the Board of Directors, at the level of the university;

- the faculty's council;
- the department's council.

At the same time, the leadership positions are the following:

- rector, vice-rectors, general administrative director, at the level of the university;
- dean, vice-deans at the level of the faculty;
- director of department, at the level of the department.

A synthetic structure of the leading positions is presented in Fig. 2.

demic, în conformitate cu Legea Educației Naționale nr. 1 din 2011, art. 207, structurile de top management în instituțiile de învățământ superior, atât cele controlate de stat și cele private, sunt:

- Senatul Universității și Consiliul de Administrație, la nivelul universității;
- Consiliul facultății;
- Consiliul departamentului.

În același timp, pozițiile de conducere sunt următoarele:

- Rector, prorectori, director general administrativ, la nivelul universității;
- Decan, prodecani la nivelul facultății;
- Director de departament, la nivelul departamentului.

Structură sintetică a pozițiilor de conducere este prezentată în Fig. 2.

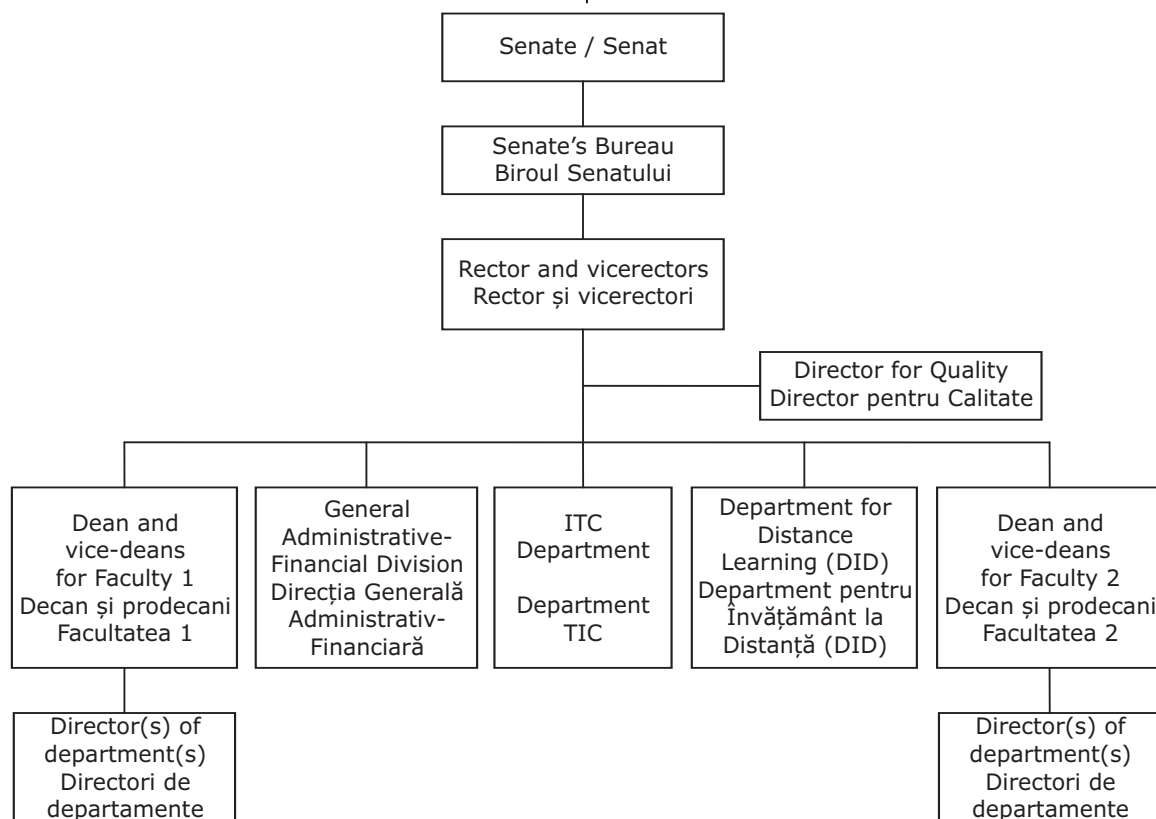


Figure 2. Evolution of the gender structure of teaching staff in higher education, in the period 1990-2011

Figura 2. Structura sintetică a pozițiilor de conducere într-o universitate românească

Source: realized by authors

Sursa: realizat de autori

Even if at present there is a certain balance between men and women filling didactic positions and middle level management positions in higher education, the discrepancy remains as regards the filling of top-leading positions. In 2010, the weight of female heads of institutions in the Higher Education Sector was 15.5% in the EU-27, while in Romania this percentage was 8.8% (European Commission, 2013). For instance, in the year 2011, in the case of accredited state higher education institutions, the percentage of women rectors was a little over 5%, whereas women deans represented less than a quarter of their total number.

Still, the Romanian higher education, similarly to the entire society in fact, has witnessed very many changes in these two past decades and, even if at present it is facing its share of criticism, it nevertheless exhibits a series of opportunities which make us expect the future with optimism. We wanted to see how these changes are perceived by the top-managers from the higher education institutions, what their opinions and feelings are regarding the role and qualifications of the female manager nowadays.

III. A study on the Romanian women role and place within the board of universities

In order to account for the role and place of Romanian women within the leadership of state universities in Romania, a random opinion poll was applied. The survey was focused on the top management in the accredited state universities (rectors and deans).

The questionnaire contained a number of 18 closed questions. All in all, 53 persons responded to the questionnaire. For the data processing we used the statistic software SPSS 19.0 (Statistical Package for the Social Sciences). The correlation of data was made from the viewpoint of age and gender.

Most managers who participated in the given survey represent universities from all geographic areas of Romania, the biggest percentages being registered in the city of Bucharest – 28.42%, Iasi and Suceava – 11.32%, Timis – 7.54% (Fig. 3).

Chiar dacă în prezent există un anumit echilibru între bărbați și femei în acoperirea pozițiilor didactice și funcții de conducere de nivel mediu în învățământul superior, discrepanța rămâne în ceea ce privește ocuparea pozițiilor de top-lider. În 2010, ponderea superiorilor de sex feminin de instituții din sectorul învățământului superior a fost de 15,5% în UE-27, în timp ce în România acest procent a fost de 8,8%. (European Commission, 2013). De exemplu, în anul 2011, în cazul instituțiilor de învățământ superior de stat acreditate, procentul femeilor rectori a fost puțin peste 5%, în timp ce femeile-decani au reprezentat mai puțin de un sfert din numărul total al acestora.

Totuși, învățământul superior românesc, la fel ca întreaga societate, de fapt, a asistat la foarte multe schimbări în ultimele două decenii și, chiar dacă în prezent se confruntă cu partea sa de critici, ea totuși prezintă o serie de oportunități, ceea ce ne face să așteptăm viitorul cu optimism. Am vrut să observăm cum sunt aceste schimbări percepute de către top-managerii din instituțiile de învățământ superior, care sunt opiniile și sentimentele cu privire la rolul și calificarea managerului de sex feminin în zilele noastre lor.

III. Studiu privind rolul și locul femeilor din România în Consiliul Universităților

Pentru a ține cont de rolul și locul femeilor din România în conducerea universităților de stat din România, a fost aplicat un sondaj de opinie aleator. Sondajul a fost axat pe managementul de top în universitățile de stat acreditate (rectori și decani). Chestionarul a cuprins un număr de 18 întrebări închise iar numărul de respondenți a fost de 53. Pentru prelucrarea datelor am utilizat software-ul statistic SPSS 19.0 (Pachet Statistic pentru Științe Sociale). Corelarea datelor a fost realizată din punct de vedere al vârstei și sexului.

Majoritatea managerilor care au participat la sondajul dat reprezintă universități din toate zonele geografice din România, cele mai mari procente fiind înregistrate în municipiul București - 28,42%, Iași și Suceava - 11,32%, Timis - 7,54% (Fig. 3).

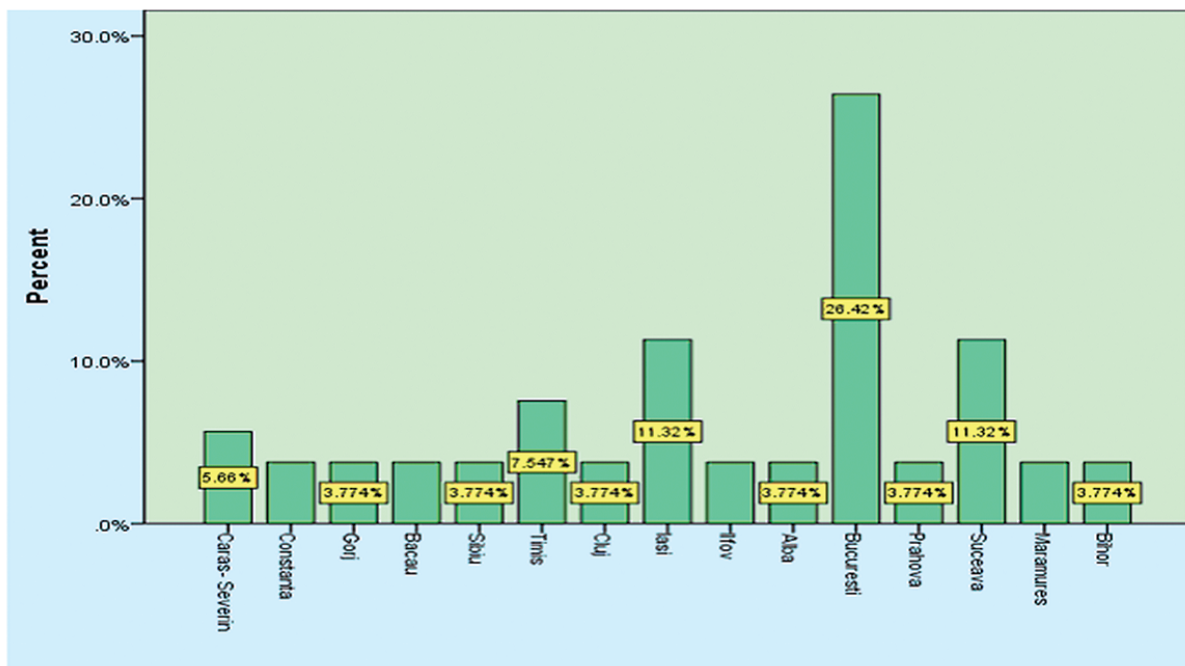


Figure 3. Structure by counties of the participants in the survey
Figura 3. Structura pe județe a participanților la sondaj

Source: realized by authors

Sursa: realizat de autori

The domains of study of the universities participating in the given survey:

- engineering sciences – 30.19%;
- economics – 13.21%;
- agricultural and forestry studies – 11.32%;
- arts, architecture and urbanism, physical education and sports, military sciences and intelligence, natural sciences; humanities, theology, veterinarian medicine, health – 7.55% each (Fig. 4).

As for the main reason for their election in the current leading position, most respondents – 34 persons (64.15%) consider that the key factor is represented by their personal abilities (responsibility, reliability, seriousness, patience, independence, communication skills).

By age groups most persons opted for the same reason, and considered personal abilities as being the most important. A significant percentage of the total number of respondents think that it is important to have experience in the educational system in order to be elected in the top management of the university (Table 3). As they come from within the system they are well aware of all the related issues, its strengths and weaknesses, what should

Domeniile de studiu ale universităților participante la sondaj au fost:

- Științe ingineresti – 30.19%;
- Economie – 13,21%;
- Studii agricole și forestier – 11,32%;
- Arte, arhitectură și urbanism, educație fizică și sport, științe militare și informații, științele naturii; umaniste, teologie, medicină veterinară, sănătate – 7,55% fiecare dintre acestea (Fig. 4).

În ceea ce privește motivul principal pentru alegerea lor în poziția actuală de lider, majoritatea respondenților – 34 de persoane (64.15%) consideră că factorul cheie este reprezentat de abilitățile personale (responsabilitate, încredere, seriozitate, răbdare, independență, competențe de comunicare).

Pe grupe de vârstă, cele mai multe persoane au optat pentru același motiv, și au considerat abilitățile personale ca fiind cele mai importante. Un procent semnificativ din totalul respondenților cred că este important a avea experiență în sistemul de învățământ, în scopul de a fi ales în managementul de vârf al universității (tabelul 3). Provenind din interiorul sistemului, aceștia sunt conștienți de toate problemele aferente, punctele forte și punctele slabe ale acestuia, ceea ce ar trebui să

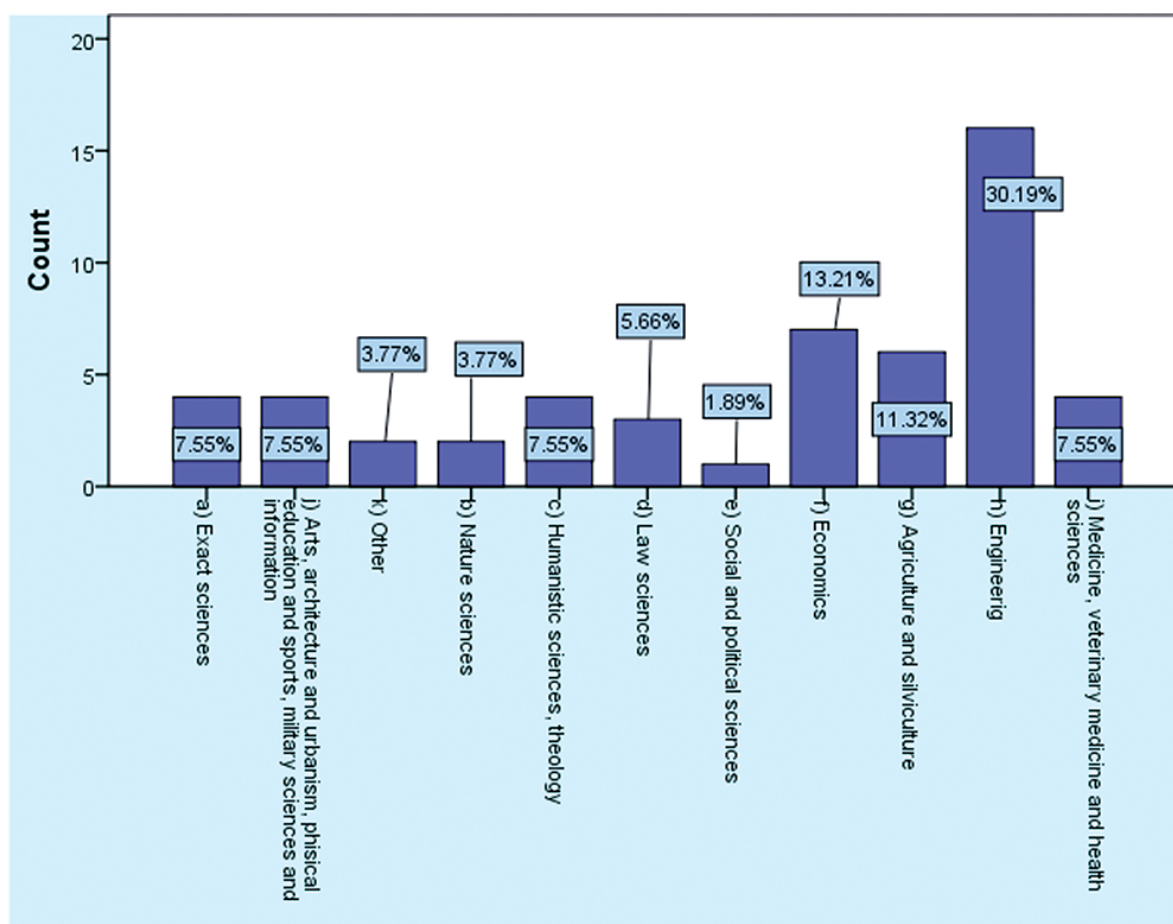


Figure 4. Structure of participants in the poll per domains of study
Figure 4. Structura participanților la sondaj pe domenii de studiu

Source: realized by authors

Sursa: realizat de autori

be improved and modified so that the university could meet the present requirements of the Romanian and international higher education. According to the gender criterion, the answers maintain in general the same structure:

- women managers: 50% - personal abilities; 21.4% - experience in the educational system;
- men managers: 69.2% - personal abilities; 20.5% - experience in the educational system;

It is known that the activity at the place of work has more or less an influence upon family and social life: the time dedicated to the family members is significantly reduced, the family tasks are redistributed, the involvement in social life changes in form and intensity. This issue may be seen also on the basis of the answers received to the questionnaire.

Many managers consider, with a rather high score, that the leading position has reduced

fie îmbunătățit și modificat astfel încât universitatea să poată satisface cerințele actuale ale învățământului superior românesc și internațional. Conform criteriului de gen, răspunsurile mențin, în general, aceeași structură:

- Manageri femei: 50% - Abilitate personale; 21,4% - experiență în sistemul de învățământ;
- Manageri bărbați: 69,2% - Abilitate personale; 20,5% - experiență în sistemul de învățământ;

Este cunoscut faptul că activitatea la locul de muncă are, mai mult și mai puțin, o influență asupra vieții familiale și sociale: timpul dedicat membrilor familiei este redus semnificativ, sarcinile de familie sunt redistribuite, implicarea în viața socială se schimbă în formă și intensitate. Această problemă poate fi privită, de asemenea, pe baza răspunsurilor primite la chestionar.

Multi manageri consideră, cu un scor destul de mare, că poziția de lider a redus

Table 3. Responses to Q6. What do you consider to have been the main reason for your election in your current leading position?**Tabelul 3. Răspunsurile la Î6.** Care credeți că a fost motivul principal pentru alegerea dumneavoastră în poziția actuală de lider?

		Academic capacity Capacitatea academică	Teaching Experience Experiența în învățământ	Personal abilities Abilitățile personale	Others Altele
AGE VÂRSTA	35-44 years of age 35-44 ani	12.5%	25.0%	62.5%	.0%
	45-54 years of age 45-54 ani	4.5%	4.5%	86.4%	4.5%
	Over 55 years of age Peste 55 ani	8.7%	34.8%	52.2%	4.3%
GENDER SEXUL	Women / Femei	14.3%	21.4%	50.0%	.0%
	Men / Bărbați	5.1%	20.5%	69.2%	5.1%

Source: realized by authors

Sursa: realizat de autori

the time allotted to social life. 40% of the total respondents consider that the daily responsibilities do not allow them to dedicate as much time as they wish to scientific research and professional studies – scored by 4 points, which proves the importance of the academic work (Table 4).

timpul alocat vieții sociale. 40% din totalul respondenților consideră că responsabilitățile de zi cu zi nu le permit să-și dedice cât timp doresc cercetării științifice și studiilor profesionale - marcat prin 4 puncte, ceea ce dovedește importanța activității academice (Tabelul 4).

Table 4. Responses to Q7. Do you think that the daily responsibilities related to your current top management position had the following effects upon the family and social life?**Tabelul 4. Răspunsuri la Î7.** Credeți că responsabilitățile de zi cu zi legate de poziția dumneavoastră actuală de top management au avut următoarele efecte asupra familiei și vieții sociale?

	Score				
	1	2	3	4	5
a) reduced the time allotted to the professional and scientific training	8	2	14	21	8
b) generated stress, fatigue, anxiety	6	4	17	16	10
c) reduced the time allotted to social life	0	11	7	25	10
d) brought about positive effects on social and family life	14	15	14	8	2

Source: realized by authors

Sursa: realizat de autori

Social and family life are equally affected by the top executive position, but in this case the percentage of the answers is only 28% of the total of 53 persons, the score considered in this case being 2. According to the structure by age and gender, the answers regarding the effects of daily responsibilities ensuing from the leadership position upon family life are presented in table 5. We performed the analysis of the results obtained for the age groups "35-44" and "over 55". The managers' opinions do not practically differ by age groups, even the score being considered 4 by all respondents. We remark different opinions

Viața de familie și cea socială sunt în mod egal afectate de poziția executivă de top, dar în acest caz procentul de răspunsuri este de doar 28% din totalul de 53 de persoane, scorul considerat, în acest caz fiind de 2. Conform structurii pe vârste și sexe, răspunsurile privind efectele responsabilităților de zi cu zi aferente poziției de lider asupra vieții de familie sunt prezentate în tabelul 5. Am efectuat analiza rezultatelor obținute pentru grupele de vârstă „35-44” și „peste 55”. Opiniile managerilor practic nu diferă pe grupe de vârstă, scorul fiind considerat 4 de către toți respondenții. Remarcăm opinii diferite la varianta de răs-

at the answer variant "brought about positive effects on social and family life". The people aged 35-44 consider, with a score of 2, that the daily professional tasks have very little positive influence upon the social and family life.

puns „a adus efecte pozitive asupra vieții sociale și de familie”. Oamenii cu vârste cuprinse între 35-44 consideră, cu un scor de 2, că sarcinile profesionale de zi cu zi au foarte puțină influență pozitivă asupra vieții sociale și familiei.

Table 5. Effects of daily responsibilities ensuing from the leadership position on family and social life according to age and gender (%)

Tabelul 5. Efecte ale responsabilităților de zi cu zi aferente poziției de lider asupra familiei și vieții sociale, în funcție de vârstă și sex (%)

		AGE / VÂRST			GENDER / SEX	
		35-44	45-54	Over 55 Peste 55	Women Femei	Men Bărbați
a) reduced the time allotted to professional and scientific training a) a redus timpul alocat formării profesionale și științifice	1	37.5	.0	21.7	28.6	10.3
	2	.0	.0	8.7	.0	5.1
	3	12.5	27.3	30.4	14.3	30.8
	4	50.0	36.8	39.1	42.9	38.5
	5	.0	36.4	0	14.3	15.4
b) generated stress, fatigue, anxiety b) a generat stres, oboseală, anxietate	1	12.5	9.1	13.0	.0	15.4
	2	12.5	4.5	8.7	28.6	.0
	3	62.5	13.6	39.1	50.0	25.6
	4	.0	45.5	26.1	7.1	38.5
	5	12.5	27.3	13.0	14.3	20.5
c) diminished the time allotted to social life c) a diminuat timpul alocat vieții sociale	1	.0	.0	.0	.0	.0
	2	37.5	27.3	8.7	35.7	15.4
	3	.0	13.6	17.4	14.3	12.8
	4	50.0	36.4	56.5	21.4	56.4
	5	12.5	22.7	17.4	28.6	15.4
d) brought about positive effects on social and family life d) a generat efecte pozitive asupra vieții sociale și de familie	1	12.5	40.9	17.4	14.3	30.8
	2	62.5	18.2	26.1	57.1	17.9
	3	12.5	327.3	30.4	14.3	30.8
	4	12.5	9.1	21.7	14.3	15.4
	5	.0	4.5	4.3	.0	5.1

Source: realized by authors Sursa: realizat de autori

In accordance with "gender", the opinions regarding the effects of daily responsibilities ensuing from the leading position upon family and social life are assessed differently. Both men and women who are deans and rectors in their university think that their academic life was affected by the leading position filled. 50% of the women managers consider that the leading position generates stress, fatigue and anxiety – score 3. 38.5% of men managers are of the same opinion with the score of 4 – the degree of stress and fatigue increased along with the filling of the leading position. As for the time allotted to social life, most women managers – 35.7%, with a score of 2, consider it has diminished.

În conformitate cu „genul”, opiniile cu privire la efectele responsabilităților de zi cu zi aferente poziției de lider asupra familiei și vieții sociale sunt evaluate diferit. Atât bărbații, cât și femeile care sunt decanii și rectorii din universitatea lor cred că viața lor academică a fost afectată de poziția de lider deținută. 50% din femeile manageri consideră că poziția de lider generează stres, oboseală și anxietate – un scor de 3. 38,5% din managerii bărbați sunt de aceeași părere, cu scorul de 4 - gradul de stres și oboseala au crescut odată cu ocuparea poziției de conducere. În ceea ce privește timpul alocat pentru viața socială, cele mai multe femei manageri - 35,7%, cu un scor de 2, consideră că acesta s-a diminuat.

For the opposite gender, the maximum percentage is of 56.4% for the score of 4. The percentage changes in the case of the opinions about the "positive effects upon social and family life". 57.1% of the women managers consider that the effects triggered by the leading position are not so important (score 2). In the case of the opposite gender, most of them opted in equal shares (30.8%) for the score 1 and 3.

The leading position significantly influences the structure of the time allotted to the family, as mentioned above, but also the professional development and performances at the place of work. The answers to this subject show that 62.5% of the managers aged between 35 and 44 years of age consider that there is a certain influence upon the growth of performances and 60.9% of those aged over 55, of which 12 women (85.7%) (Table 6).

Pentru sexul opus, procentul maxim este de 56,4%, pentru scorul 4. Procentele se schimbă în cazul opiniilor privind „efectele pozitive asupra vieții sociale și de familie”. 57,1% dintre managerii femei consideră că efectele nu sunt atât de importante, declanșate de poziția de lider (scor 2). În cazul celor de sex opus, cei mai mulți dintre ei au optat în cote egale (30,8%) pentru scorul de 1, respectiv 3.

Poziția de lider influențează semnificativ structura timpului alocat familiei, așa cum sa menționat mai sus, dar, de asemenea, dezvoltarea profesională și performanțele la locul de muncă. Răspunsurile la acest subiect arată că 62,5% dintre managerii cu vârsta cuprinsă între 35 și 44 de ani consideră că există o anumită influență asupra creșterii performanțelor, la fel și 60,9% dintre cei cu vârsta de peste 55 de ani, din care 12 femei (85,7%) (Tabelul 6).

Table 6. Responses to Q8. Do you think that the family responsibilities influence your performance at the place of work? and **Q9.** How do you appreciate your involvement and your effective participation in the decision-making, from your current leading position?

Tabelul 6. Răspunsuri la Î8. Credeți că responsabilitățile familiale vă influențează performanța la locul de muncă? și **Î9.** Cum apreciați implicarea și participarea dumneavoastră efectivă la luarea deciziilor, din poziția actuală de conducere?

		Q8. Do you think that the family responsibilities influence your performance at the place of work? Î8. Credeți că responsabilitățile familiale vă influențează performanța la locul de muncă?			Q9. How do you appreciate your involvement and your effective participation in the decision-making, from your current leading position? Î9. Cum apreciați implicarea și participarea dumneavoastră efectivă la luarea deciziilor, din poziția actuală de conducere?			
		No, not at all Nu, deloc	Yes, to a certain extent Da, într-o anumită măsură	Yes, to a great extent Da, în mare măsură	Total	Partial	Limited Limitat	Others Altele
AGE VÂRSTA	35-44 years of age 35-44 ani	37.5%	62.5%	.0%	50.0%	25.0%	25.0%	.0%
	45-54 years of age 45-54 ani	45.5%	50.0%	4.5%	50.0%	36.4%	9.1%	4.5%
	Over 55 years of age Peste 55 ani	39.1%	60.9%	.0%	34.8%	43.5%	17.4%	4.3%
GENDER SEXUL	Women Femei	14.3%	85.7%	.0%	28.6%	42.9%	28.6%	.0%
	Men / Bărbați	51.3%	46.2%	2.6%	48.7%	35.9%	10.3%	5.1%

Source: realized by authors

Sursa: realizat de autori

The involvement and the effective participation in the decision-making, from the position obtained, provide information about the power of persuasion and efficient leadership within the institution. Thus, to this question, by managers' age groups, the answers show a rather high degree of confidence of 50%, of which 28.6% women, for the managers aged between 35 and 54 years of age. Partial involvement was indicated by the persons aged over 55 – 43.5%, of which 42.9% women (table 6).

The co-operation between the women managers and their subordinates and the men managers and their subordinates is different, which may also be noticed within the given survey. According to the "age" criterion, most leaders of the higher education institutions – more than 73%, consider that within the universities and faculties they lead, the co-operation is rather efficient, based on respect, co-operation, mutual trust and understanding, irrespective of the person who leads the given institution or structure (Table 7).

Implicarea și participarea efectivă la procesul decizional, din poziția deținută, furnizează informații despre puterea de convingere și de conducere eficientă în cadrul instituției. Astfel, la această întrebare, pe grupe de vârstă a managerilor, răspunsurile arată un grad destul de ridicat de încredere, de 50%, din care 28,6% femei, pentru managerii cu vârsta cuprinsă între 35 și 54 de ani. Implicarea parțială a fost indicată de către persoanele cu vârsta de peste 55 la 43.5%, din care 42,9% femei (tabelul 6).

Cooperarea dintre femeile-manageri și subordonații lor, respectiv managerii bărbați și subalternii lor este diferită, ceea ce poate fi remarcat, de asemenea, în cadrul anchetei date. Potrivit criteriului „vârstă”, majoritatea liderilor instituțiilor de învățământ superior – mai mult de 73%, consideră că în cadrul universităților și facultăților pe care le conduc, cooperarea este destul de eficientă, bazată pe respect, cooperare, încredere reciprocă și înțelegere, indiferent de persoana care conduce instituția sau structura dată (Tabelul 7).

Table 7. Responses to Q10. How do you appreciate your co-operation with your men top managers? and **Q11.** How do you appreciate your co-operation with your women top managers?

Tabelul 7. Răspunsurile la Î10. Cum apreciați cooperarea dumneavoastră cu top-managerii bărbați? și **Î11.** Cum apreciați cooperarea dumneavoastră cu femeile top-manageri?

		AGE / VÂRST			GENDER / SEX	
		35-44	45-54	Over 55 Peste 55	Women Femei	Men Bărbați
Q10. How do you appreciate your co-operation with your men top managers? Î10. Cum apreciați cooperarea dumneavoastră cu top-managerii bărbați?	Efficient, based on respect, co-operation, mutual trust, and understanding Eficientă, bazată pe respect, cooperare, încredere reciprocă, înțelegere	87.5%	77.3%	95.7%	<u>100.0%</u>	<u>82.1%</u>
	Deficient, with an arrogant and circumspect attitude Deficitară, cu o atitudine arogantă și circumspectă	.0%	4.5%	.0%	.0%	2.6%
	Others / Altele	12.5%	18.2%	4.3%	.0%	15.4%
Q11. How do you appreciate your co-operation with your women top managers? Î11. Cum apreciați cooperarea dumneavoastră cu top-managerii femei?	Efficient, based on respect, co-operation, mutual trust, and understanding Eficientă, bazată pe respect, cooperare, încredere reciprocă, înțelegere	87.5%	72.7%	87.0%	<u>85.7%</u>	<u>79.5%</u>
	Deficient, with an arrogant and circumspect attitude Deficitară, cu o atitudine arogantă și circumspectă	.0%	9.1%	8.7%	14.3%	5.1%
	Others / Altele	12.5%	18.2%	4.3%	.0%	15.4%

Source: realized by authors

Sursa: realizat de autori

With the male bosses, as regards the co-operation, according to the "gender" criterion, the relation is very good from the viewpoint of women managers who participated in the survey. Among men the opinions are divided, indicating the fact that there are some deficiencies in the co-operation with male bosses- 2.6%.

In the case of women top managers and the co-operation with female subordinates, the respondents indicate a percentage of 14.3% of existence of certain problems in the leading attitude: communication, problem solving related to the professional activities, etc. To this question in the questionnaire the men respondents mentioned, beside the fact that there were certain co-operation problems (5.1%), the collaboration with women managers as being a normal one, equivalent to the normality of the present society, and that it all depends on the respective person (15.4%).

The opinion of rectors and deans about the co-operation relation with the subordinates according to the answers received is rather positive, showing good understanding and professional efficiency. Most respondents indicated the following variants of answers of co-operation between leaders - subordinates:

- efficiency, respect, trust;
- mutual trust and understanding with most subordinates, based on mutual awareness, respect of strengths and understanding of weaknesses;
- co-operation;
- constructive and demanding collaboration, based on respect and trust.

Over 90% of the respondents consider that the men top executives are more efficient, also confirmed by 85.7% of women managers who participated in this survey (Table 8). Nevertheless, 10.3% of men consider that they would prefer to work with women managers.

Cu superiorii de sex masculin, în ceea ce privește cooperarea, conform criteriului „gen”, relația este foarte bună din punctul de vedere managerilor femei care au participat la sondaj. Printre bărbați, părerile sunt împărțite, indicând faptul că există unele deficiențe în cooperarea cu superiorii de sex masculin - 2,6%.

În cazul femeilor top-manageri și cooperarea cu subordonații de sex feminin, respondenții indică într-un procent de 14,3% existența unor probleme în atitudinea de conducere: comunicare, rezolvarea problemelor legate de activitățile profesionale etc. La această întrebare în chestionar bărbații respondenți au menționat, pe lângă faptul că au anumite probleme de cooperare (5,1%), colaborarea cu femeile manageri ca fiind una normală, echivalent cu normalitatea în societatea actuală, și că totul depinde de persoana respectivă (15,4%).

Opinia rectorilor și decanilor despre relația de cooperare cu subordonații conform răspunsurilor primite este una pozitivă, arătând o bună înțelegere și eficiență profesională. Majoritatea respondenților au indicat următoarele variante de răspunsuri de cooperare între lideri și subordonați:

- eficiență, respect, încredere;
- încredere și înțelegere reciprocă cu majoritatea subordonaților, pe baza cunoașterii reciproce, respectarea punctelor forte și înțelegerea punctelor slabe;
- cooperarea;
- colaborare constructivă și exigență, bazată pe respect și încredere.

Peste 90% dintre respondenți consideră că bărbații top-manageri sunt mai eficienți, fapt de asemenea confirmat de 85,7% dintre femeile-manageri care au participat la acest studiu (Tabelul 8). Cu toate acestea, 10,3% dintre bărbați consideră că ar prefera să lucreze cu femei manageri.

Table 8. Structure of answers to Q13, Q14 and Q15 (%)**Tabelul 8.** Structura răspunsurilor la Î13, Î14 și Î15 (%)

		AGE / VÂRST			GENDER / SEX	
		35-44	45-54	Over 55 Peste 55	Women Femei	Men Bărbați
Q13. In your current activity, do you prefer to work with men or with women? Î13. În activitatea curentă, ați prefera să lucrați cu bărbați sau cu femei?	I have no gender preference Nu am preferințe de gen	100	81.8	91.3	<u>85.7</u>	<u>89.7</u>
	With women Cu femei	0	9.1	8.7	0	10.3
	With men Cu bărbați	0	9.1	0	14.3	0
Q14. Do you think that there is a gender discrimination within your institution? Î14. Credeți că există o discriminare de gen în instituția dumneavoastră?	Yes / Da	12.5	13.6	4.3	14.3	7.7
	No / Nu	87.5	86.4	95.7	<u>85.7</u>	<u>92.3</u>
	I don't know Nu știu	0	0	0	0	0
Q15. In your opinion, are there differences between the management styles of women and men in the same leading position? Î15. În opinia dumneavoastră, există diferențe între stilurile de conducere ale femeilor și bărbaților în aceeași poziție de lider?	Yes / Da	62.5	45.5	52.2	<u>71.4</u>	43.6
	No / Nu	37.5	54.5	47.8	28.6	<u>56.4</u>

Source: realized by authors

Sursa: realizat de autori

As regards the premises necessary for the successful fulfilment of the managerial goals four variants of answers were proposed to the respondents. They had to be rated according to their importance (Table 9). After the data processing the following order resulted (average percentage):

- professional competencies– 54.77%;
- academic visibility/ recognition – 40.57%;
- social competencies – 52.4%;
- family support– 72.57%.

According to the “gender” criterion, the opinions of the women managers coincided with the rating by age groups and have the majority of the variant of answers, beside the variant “social competencies” where the majority percentage is obtained by men managers –59.0% (table 9).

Most respondents said that their spouses are not appointed in leading positions – 53.9%. The respondents aged between 35 and 44 confirmed that their partners

În ceea ce privește premisele necesare pentru îndeplinirea cu succes a obiectivelor manageriale, respondenților le-au fost propuse patru variante de răspuns, care trebuiau să fie evaluate în funcție de importanța lor (Tabelul 9). După prelucrarea datelor a rezultat următoarea ordine (procent mediu):

- competențe profesionale- 54.77%;
- vizibilitate academică / recunoaștere - 40.57%;
- competențe sociale - 52,4%;
- sprijinul familiei - 72.57%.

Potrivit criteriului „gen”, opiniile managerilor femei au coincis cu notarea pe grupe de vârstă și au majoritatea variantelor de răspunsuri, alături de varianta „competențe sociale”, unde procentul majoritar este obținut de managerii bărbați -59.0% (tabelul 9).

Cei mai mulți respondenți au afirmat că soții lor nu sunt numiți în funcții de conducere - 53,9%. Respondenții cu vârstă cuprinsă între 35 și 44 au confirmat faptul că partenerii lor sunt, de asemenea, în po-

Table 9. Responses to Q16. In your opinion, which are the premises necessary for the successful fulfilment of managerial goals (%)?**Tabelul 9. Răspunsurile la Î16.** Care sunt în opinia dumneavoastră premisele necesare pentru îndeplinirea cu succes a obiectivelor manageriale (%)?

Score / Scor		AGE / VÂRST			GENDER / SEX	
		35-44	45-54	Over 55 Peste 55	Women Femei	Men Bărbați
Professional competencies Competențe profesionale	1	62.5	40.9	60.9	<u>71.4</u>	<u>46.2</u>
	2	12.5	31.8	30.4	14.3	33.3
	3	25.0	4.5	4.3	14.3	5.1
	4	.0	22.7	4.3	.0	15.4
Academic visibility / recognition Vizibilitate academică/ recunoaștere	1	12.5	9.1	21.7	14.3	15.4
	2	37.3	36.4	47.8	<u>42.9</u>	<u>41.0</u>
	3	25.0	36.4	26.1	28.6	30.8
	4	25.0	18.2	4.3	14.3	12.8
Family support Sprijinul familiei	1	.0	.0	.0	.0	.0
	2	25.0	9.1	4.3	14.3	7.7
	3	12.5	22.7	8.7	7.1	17.9
	4	62.5	68.2	87.0	<u>78.6</u>	<u>74.4</u>
Social competencies Competențe sociale	1	25.0	18.2	13.0	14.3	17.9
	2	25.0	18.2	13.0	28.6	12.8
	3	37.5	54.5	65.2	<u>50.0</u>	<u>59.0</u>
	4	12.5	9.1	8.7	7.1	10.3

Source: realized by authors Sursa: realizat de autori

are also in the top management- 62.5%. The women managers answered affirmatively to this question with a percentage of 64.3% (Table 10).

ziții de top management-62,5%. Femeile manageri au răspuns afirmativ la această întrebare, într-un procent de 64,3% (Tabelul 10).

Table 10. Structure of answers to Q17 and Q18 (%)**Tabelul 10.** Structura răspunsurilor la Î17 și Î18 (%)

		AGE / VÂRST			GENDER / SEX	
		35-44	45-54	Over 55 Peste 55	Women Femei	Men Bărbați
Q17. Is your spouse currently appointed in a top management position	Yes / Da	62.5%	45.5%	30.4%	<u>64.3%</u>	33.3%
Î17. Este soțul/soția dumneavoastră numită într-o poziție de top-management?	No / Nu	37.5%	54.5%	69.6%	35.7%	<u>66.7%</u>
Q18. Do you think that a specialised training is needed in order to fill a leading position in a higher education institution?	Yes / Da	75.0%	81.8%	65.2%	<u>85.7%</u>	<u>69.2%</u>
Î18. Credeți că este necesară o pregătire specializată pentru a activa într-o poziție de conducere într-o instituție de învățământ superior?	No / Nu	25.0%	18.2%	34.8%	14.3%	30.8%

Source: realized by authors Sursa: realizat de autori

Most top managers in universities, representing a percentage of 74%, indicated the fact that for efficient management and for correct collaboration with the subordinates specialised training is extremely necessary. However, at the time of the survey, they

Majoritatea managerilor de top în universități, reprezentând un procent de 74%, indică faptul că pentru un management eficient și o colaborarea corectă cu subordonații, este necesară o pregătire de specialitate. La momentul aplicării chestiona-

were not sure what exactly they needed for their leading activities within the divisions of the education institutions or at the level of the university. Several managers indicated that legislative training would be very useful: the laws of education in general and especially the legislation related to academic education, but also other laws that could help the efficient co-ordination of all activities in the institution (administration, education, science, etc.).

IV. Conclusion

The role of the woman manager has changed over the last decades, the Romanian case not making an exception from this rule. Even if at present there is a certain balance between men and women filling didactic positions and middle level management positions in higher education, the discrepancy remains as regards the filling of top-leading positions (deans and rectors). In the year 2011, in the case of accredited state higher education institutions, the percentage of women rectors was a little over 5%, whereas women deans represented less than a quarter of their total number.

Based on all the above, we attempted on presenting a general vision regarding the -image of the woman manager (leader) in the Romanian academic education, applying a random opinion poll, for the state higher education institutions. From the responses received by the top-managers of these universities, we can describe the woman manager as being a person:

- with valuable personal abilities;
- with great plans of scientific activity and development of professional training;
- with total commitment of effective participation in the decision making;
- efficient co-operation with all the employees of the higher education institution based on respect, co-operation, mutual trust, understanding (irrespective of age and gender);
- for the successful fulfilment of managerial goals she relies on the following premises: professional competencies, academic visibility and recognition, social

rului, respondenții nu erau siguri cu privire la ce anume este necesar pentru activitățile de conducere în cadrul departamentelor din instituțiile de învățământ sau la nivelul universității. Unii dintre manageri au indicat trainingul legislativ ca fiind util: legile educației în general, precum și legislația privind educația academică, dar de asemenea alte legi care ar putea ajuta la coordonarea eficientă a tuturor activităților în cadrul instituției (administrație, educație, știință etc).

IV. Concluzii

Rolul femeii – manager s-a schimbat în cursul ultimelor decenii, cazul României nefăcând excepție de la această regulă. Chiar dacă în prezent există un echilibru între bărbați și femei ocupând poziții didactice și de management de nivel mediu în învățământul superior, discrepanțele se păstrează în ceea ce privește pozițiile de top management (decani și rectori). În anul 2011, în cazul instituțiilor de învățământ superior de stat acreditate, procentul rectorilor femei a fost puțin peste 5%, în timp ce decanii-femei au reprezentat mai puțin de un sfert din total.

Pe baza celor de mai sus, am încercat să prezentăm o imagine generală privind femeia manager (lider) în instituțiile academice românești, prin aplicarea unui sondaj de opinie aleator, pentru instituțiile de învățământ superior de stat. Din răspunsurile primite de la top managerii acestor instituții, putem descrie femeia manager ca fiind o persoană:

- Cu abilități personale valoroase;
- Cu planuri importante privind activitatea științifică și dezvoltarea de training profesional;
- Cu dedicare totală privind participarea efectivă în luarea deciziilor;
- Care cooperează eficient cu toți angajații instituțiilor de învățământ superior, cu respect, cooperare, încredere reciprocă, înțelegere (neținnd cont de sex sau vârstă)
- Pentru îndeplinirea cu succes a sarcinilor, se bazează pe următoarele premise: competențe profesionale, vizibilitate academică și recunoaștere, competențe sociale;
- Este deschisă la acumulare de noi

competencies, etc.;

– she is open to improvement and continuous training in the field of higher education and scientific research.

We realize that our research is just at its beginning. Future attempts will try to involve more universities (both state and private) and to broaden up the number of questions as well, in order to have a better view on the woman manager in the higher education institution.

cunoștințe și training continuu în domeniul educației superioare și cercetării științifice. Realizăm că cercetarea noastră este doar începutul. Studiile viitoare vor cuprinde mai multe universități, atât de stat, cât și private, și vor încerca să extindă numărul de întrebări, pentru o mai bună imagine a femeii manager în instituțiile de învățământ superior.

Reference/Bibliografie

- ARACIS (Romanian Agency for Quality Assurance in Higher Education) (2010).** *Barometer of Quality (in Romanian)*. [pdf] Bucharest. Available at: <http://www.aracis.ro/fileadmin/ARACIS/Publicatii_Aracis/Publicatii_ARACIS/Romana/barometru-final.pdf> [Accessed 15 October 2011].
- Coates, H., Goedegeburre, L. (2012).** Recasting the academic workforce: why the attractiveness of the academic profession needs to be increased and eight possible strategies for how to go about this from an Australian perspective. *Higher Education*, 64 (6) : 875-889.
- Dines, E. (2003).** *Overview. Women in higher education management*. Paris: Unesco.
- Escobar-Tello, M.C., Bhamra, T. (2012).** Happiness as a harmonising path for bringing higher education towards sustainability, *Environment, Development & Sustainability*, 15 (1) : 177-197.
- European Commission (2013).** *She Figures 2012 : Gender in research and innovation* : Statistics and indicators. Available at: <http://ec.europa.eu/research/science-society/document_library/pdf_06/she-figures-2012_en.pdf> [Accessed 4 October 2014].
- Gendreau-Massaloux, M., Fave-Bonnet, M. F. (1993).** *The role of women in the administration of higher education in France*. Paris: Unesco.
- Heidenreich, V., Storvik, A. (2010).** Rekrutteringsmønstre, erfaringer og holdninger til styrearbeid blant ASA-selskapenes styrerepresentanter. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Kimura, D. (1992).** Sex Differences in the Brain, *The Scientific American*, 13 : 81-87.
- Kramer, V.W., Konrad, A.M., Erkut, S. (2006).** Critical mass on corporate boards: why three or more women enhance governance. Available at: <<http://www.wcwonline.org/pubs/title.php?id=487>> [Accessed 22 October 2011].
- Nagra, V. (2010).** Environmental education awareness among school teachers. *The Environmentalist*, 30: 153-162.
- National Council for the Financing of Higher Education (2007).** *Financing of higher education in Romania*. [pdf] Bucharest: Available at: <<http://www.cnfis.ro/documente/FinantareIS.pdf>> [Accessed 22 October 2011].
- National Institute of Statistics (INS) (2011).** *Romania's Statistic Yearbook*. Bucharest: Institutul Național de Statistică (in Romanian).
- Nielsen, S., Huse M. (2010).** The contribution of women on boards of directors: going beyond the surface. *Corporate Governance: An International Review*, 18 (2) : 136-148.
- Smith, N., Smith, V., Mette, V. (2005).** *Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2500 Danish firms*. Discussion Paper no. 1708. Bonn: The Institute For the Study of Labor (IZA).
- Stolte-Heiskanen, V. (1993).** *Finland: women in higher education in Finland*. Paris: Unesco.
- Storvik, A., Teigen, M. (2010).** Women on board. The Norwegian experience. International Policy Analysis: Friedrich Ebert Stiftung.
- Tănase, A.C., Tănase, F.D. (2011).** Aspects Regarding the Role of Higher Education and Professional Training in the Growth of Economic Competitiveness in Romania and in the other European Union Countries, *Annals of DAAAM for 2011 & Proceedings of the 22nd International DAAAM Symposium*: 761-762.
- Torchia, M., Calabro A., Huse M. (2011).** Women Directors on Corporate Boards: From Tokenism to Critical Mass. *Journal of Business Ethics*, 102 (2) : 299-317.
- Walton, J., Alabaster, T., Richardson, S., Harrison, R. (1997).** Environmental reporting for global higher education institutions using the World Wide Web. *The Environmentalist*, 17 : 197-208.
- World Economic Forum (2013).** *The Global Gender Gap Report 2013*. Available at: <http://www3.weforum.org/docs/WEF_GenderGap_Report_2013.pdf> [Accessed 5 October 2014].
- World Economic Forum (2014).** *The Global Gender Gap Report 2014*. Available at: <http://www3.weforum.org/docs/GGGR14/GGGR_CompleteReport_2014.pdf> [Accessed 6 October 2014].