

**NIVELURI DE DEZVOLTARE A
CONDUCERII STRATEGICE ÎN
INSTITUȚIILE DE ÎNVĂȚĂMÂNT
SUPERIOR**

Conf. univ.dr. Liviu NEAMȚU
Universitatea „Constantin Brâncuși” din
Târgu-Jiu

Prof. univ.dr Adina Claudia NEAMȚU
Universitatea „Constantin Brâncuși” din
Târgu-Jiu

**DEVELOPMENT LEVELS OF
STRATEGIC MANAGEMENT IN
SUPERIOR LEARNING INSTITUTIONS**

Assoc. Prof. PhD Liviu NEAMȚU
„Constantin Brâncuși” University of
Târgu-Jiu

Prof. PhD Adina Claudia NEAMȚU
„Constantin Brâncuși” University of
Târgu-Jiu

Rezumat

O definiție a nivelului strategic, aplicabilă cu succes în cadrul conducerii strategice a unei instituții de învățământ superior, poate fi redată sub forma unui ansamblu bine definit și structurat de obiective fundamentale ale instituției, pe un anumit termen, opțiuni de realizare, împreună cu resursele alocate și cu modalitățile în care acestea se pot utiliza pentru realizarea obiectivelor în scopul obținerii unor rezultate superioare, competitive, în domeniul educațional în cadrul căruia există și funcționează aceasta.

Cuvinte cheie: nivel strategic, strategie, politică, planificare, programare, proiectare.

1. Introducere

În ceea ce privește elaborarea unui nivel strategic, au apărut diferite tipuri de metodologii care prevăd etapele de parcurs: în viziunea Școlii de la Harvard, al cărui reprezentant este Igor Ansoff, se delimitează patru etape (stabilirea unui diagnostic, evaluarea internă, evaluarea externă, alegerea demersului strategic); specialiștii din cadrul Boston Consulting Group definesc doar trei etape (segmentarea și încadrarea activității, poziționarea organizației în cadrul segmentului, formularea demersului strategic).

Este necesar ca în exprimarea sintetică a

Abstract

A definition of the strategic level, successfully applied within strategic management of a Superior Learning Institutions, could be rendered as a well defined and structured ensemble of fundamental objectives of the institution, on a specific time, achievement options, together with allocated resources and with the ways in which these can be used for objectives' achievement in the purpose of obtaining superior, competitive results in the educational field in which exists (is) and function this.

Keywords: strategic level, strategy, policy, planning, programming, process projection.

1. Introduction

Regarding the elaboration of a strategic level, there have appeared various types of methodologies to predict the route stages: in Harvard School's vision, whose representative is Igor Ansoff, there are four stages (putting a diagnosis, internal evaluation, external evaluation, choosing the strategic process), Boston Consulting Group specialists define only three stages (the partition and framing the activities, placing the organization within the segment, couching the strategic process).

It is necessary that in the synthetic expression of the academic strategic model

modelului sistemului strategic academic să se realizeze opțiuni strategice atât la nivel global al instituției (strategii) cât și la nivelul activităților de învățământ sau cercetare (politici) și la nivelul „produselor” educaționale sau de tip cercetare oferite (planificare) dar și strânsa lor coexistență cu ansamblul măsurilor și modalităților de realizare.

Obiectivele de performanță strategică se stabilesc într-o anumită ierarhie, pornind de la o direcție stabilită și străbătând instituția de învățământ superior de sus până jos. La fel, există un raționament de elaborare a unor opțiuni strategice de acțiune la fiecare nivel de management academic, în vederea atingerii obiectivelor fixate la acel nivel.

Astfel, obiectivele la nivelul universității generează formularea strategiei instituționale, obiectivele la nivel de facultate sau departament (educațional sau de cercetare) stau la originea formulării strategiei departamentale (împreună cu politicile academice sau de cercetare), obiectivele stabilite la nivel de program de studiu sau program de cercetare stau la baza planurilor de acțiune (planificarea) iar obiectivele stabilite la nivel de catedre sau compartimente funcționale (administrativ, financiar) generează formularea programelor suport pentru domeniul funcțional respectiv (programarea activității).

2. Strategia instituțională

Strategia instituțională reprezintă “planul de joc” al managementului superior al universităților utilizat pentru a orienta și conduce instituția de învățământ superior ca pe un tot unitar. Această strategie traversează toate activitățile din instituția de învățământ superior, adică diferitele ei domenii de activitate și facultăți sau departamente, programe de pregătire, contracte de cercetare și lucrări specifice.

Elaborarea unei strategii instituționale presupune parcurgerea mai multor etape și efectuarea mai multor acțiuni.

În primul rând, elaborarea planurilor

system to achieve strategic options at a global level of the institution (strategic) and also at the level of learning and research activities (policies) and at the level of educational “products” or of research type offered (planning), but also their close coexistence with the ensemble of measures and ways of achievement.

Strategic performance objectives are settled in a certain hierarchy, starting from above to bottom. In the same way, there is an elaboration judgement of same strategic options of action at every level of academic management, in the purpose of achieving the determined objectives at that level.

Therefore, the objectives at the university’s level generate the wording of the institutional strategy, the objectives at the faculty or department’s level (educational or research) are at the origin of the wording the department strategy (together with the academic or research policies), the objectives settled at the level of a study or research programme are at the basis of the action plans (planning), and the objectives settled at the level of functional chairs or departments (administrative, financial) generate the wording of support programmes for the functional domain in question (the activity programming).

2. Institutional strategy

Institutional strategy represents “the game plan” of superior management of universities used to give a direction and manage the superior learning institution like a whole. This strategy traverses all the activities of superior learning institution, meaning its different domains of activity and faculties or departments, preparing programmes, research contracts and specific works.

The elaboration of an institutional strategy supposes the traverse of many stages and doing plenty of actions.

In the first place, the development of necessary plans for managing the superior learning institution to its purposes, to its

necesare pentru a conduce instituția de învățământ superior către scopurile ei, către misiunea ei și pentru a combina diferitele activități în vederea îmbunătățirii performanței globale. Conducerea acestei combinații de activități poartă denumirea și de **administrare academică** a activităților și domeniilor. Administrarea academică a activităților impune decizii și acțiuni care se referă la: momentul și modul în care marea instituția de învățământ superior trebuie să intre într-un nou domeniu sau profil educațional și de cercetare, care dintre programe de pregătire și cercetare existente trebuie lichidate și dacă acest lucru se va face rapid sau gradat, care dintre oportunitățile ce se oferă programelor și activităților de pregătire și cercetare existente trebuie valorificate și care dintre laturile managementului trebuie să contribuie la îmbunătățirea performanței portofoliului global al instituției de învățământ superior.

În al doilea rând, asigurarea coordonării între diferitele domenii și activități didactice și de cercetare din cadrul portofoliului. Coordonarea planurilor strategice ale facultăților, școlilor sau departamentelor din cadrul instituției de învățământ superior este o sarcină importantă a managementului de vârf și se realizează prin coordonarea activităților independente ce se desfășoară în cadrul diferitelor subunități enumerate anterior.

În al treilea rând, stabilirea posibilităților de investire și alocarea resurselor instituției de învățământ superior între diferitele activități și componente instituționale. Deciziile cu privire la modul de investire și la cât de mult din bugetul de investiții va primi fiecare facultate sau departament, ca și acțiunile de control ale schemei de alocare a resurselor, determină instituția de învățământ superior să urmeze anumite oportunități mult mai insistent și să renunțe la altele. Aceste decizii și acțiuni servesc pentru a canaliza resursele către domenii în care potențialul de dezvoltare viitoare este mai ridicat, odată cu menținerea

mission and for mixing the different activities in the goal of improving global performance. The management of this combination of activities is called the **academic administration** of activities and domains. The academic administration of activities imposes decisions and actions that refer at: the moment and the way in which the great superior learning institution must enter into a new educational and research domain or profile, which of educational and research programmes already existing must be finished and if this will be made rapidly or gradually, which of the opportunities offered to preparing and research programmes and activities that already are must be worked and which of the management sides must contribute to performance improvement of global portfolio of superior learning institution.

Secondly, it must to ensure the coordination between the different domains and didactic activities and of research within the portofolio. The coordination of the strategic plans of faculties, schools or departments of superior learning institution is an important task of the top manager and is achieved through the coordination of independent activities which are taking place within the different subunits mentioned before.

Thirdly, it is necessary to establish the investment possibilities and the superior learning institution resources' allotment between the different activities and institutional component. The decisions regarding the way of investing and to what extent of the investment budget will get every faculty or department, and also the control actions of allotment scheme or resources determines the superior learning institution to pursue certain opportunities more insistently and renounce to others.

These decisions and actions serve to channel the resources to domains in which the future development potential is higher, in the same time with the maintaining or even restriction of investments in domains in

sau chiar restrângerea investițiilor în domeniile în care potențialul de viitor este mai redus. În cazul resurselor limitate are sens să se canalizeze investițiile de capital pentru a susține acele domenii educaționale și de cercetare care prezintă cel mai ridicat nivel de succes și să se țină într-o strânsă corelare consumul resurselor disponibile interne cu cerințele de succes ale fiecărui domeniu de studiu sau cercetare din cadrul instituției de învățământ superior.

Responsabilitățile specifice corelate cu nivelul strategiei instituției de învățământ superior se referă la:

- analiza portofoliului de domenii de studiu și cercetare și restructurarea acestuia ori de câte ori circumstanțele o impun;

- stabilirea obiectivelor strategice și a indicatorilor de performanță academică (strategică) și economică (financiară) la nivel de instituție de învățământ superior;

- luarea deciziei cu privire la orientare strategică generală a instituției de învățământ superior sau a conceptului unificator ce se va utiliza pentru a da acesteia un caracter distinct sau o identitate proprie corespondentă misiunii academice asumate;

- stabilirea rolului pe care fiecare componentă, fie ea facultate, școală academică sau departament, îl va juca în portofoliul general și aprobarea orientării strategice generale pentru fiecare componentă;

- încercarea de a dobândi un avantaj competițional la nivel de instituție de învățământ superior prin coordonarea și corelarea strategiilor și activităților componentelor educaționale și de cercetare din structură;

- menținerea unei capacități de intervenție, impusă de cazul când o unitate componentă își diminuează performanța;

- revizuirea și aprobarea recomandărilor și acțiunilor strategice majore ale decanilor sau directorilor subordonați;

- controlul modului de alocare a resurselor instituției de învățământ superior.

which future potential is lower.

In the case of limited resources it makes sense that the investments of capital be focused on sustaining those educational and research domains that represent the higher level of success and be kept in close relationship the consumption of internal available resources with successful chains of each study or research department within the superior learning institution.

The specific responsibilities correlated with the level of superior learning institution's strategy, refers to:

- the analysis of the portfolio of study and research domains and its restructuring as often as circumstances imposes it;

- the establishment of strategic objectives and of indices of academic performance (strategic) and economical (financial) at the level of superior learning institution;

- taking the decision regarding the general strategic orientation of superior learning institution or of unifying concept that will be used to give itself a distinct nature or a proper identity which corresponds to the assumed academical mission;

- the establishment of the part that every component, be it faculty, a academic school or department, will play in the general portfolio and the approval of general strategic orientation for each component;

- the trial of gaining a competition advantage at the level of superior learning institution through coordination and strategies and the correlation of educational components activities and of research from structure;

- maintaining a capacity of intervention, imposed by the case in which a component unit reduces its performance;

- the revisal and approval of recommendations and major strategic actions of subordinated deans or principals;

- the allotment way control of resources of superior learning institution.

3. Politicile educaționale și de cercetare

Politica la nivel de componentă reprezintă planul managerial de acțiune necesar pentru a orienta și conduce o anumită subunitate de activitate de învățământ și/sau de cercetare din cadrul instituției de învățământ superior. La acest nivel politica educațională tratează următoarele aspecte:

- modul în care instituția de învățământ superior intenționează să concureze în domeniul academic specific al subunității considerate;

- ce rol va avea fiecare dintre subdiviziunile funcționale, fie facultate sau departament, în edificarea avantajului competițional pe piața educațională (care va fi contribuția proprie fiecărui domeniu funcțional la succesul programelor de studiu sau cercetare);

- elaborarea unor soluții de răspuns la schimbările din domeniul educațional de pe piața românească și europeană;

- elaborarea unor soluții de răspuns la schimbările modului de competiție a instituțiilor de învățământ superior;

- controlul modalităților de alocare a resurselor în cadrul componentei de învățământ sau cercetare.

Alegerea unei politici educaționale la nivel de subunitate (sau facultate, departament etc.) este strâns legată de competențele și resursele instituției de învățământ superior din care face parte. Politica academică adoptată trebuie să fie potrivită cu ceea ce instituția de învățământ superior este capabilă să facă cu resursele limitate disponibile.

Pentru instituțiile de învățământ superior organizate ca școli academice care au un domeniu educațional și de cercetare omogen și unic, strategia instituțională și politica academică a domeniului au un grad de corelație mult mai accentuat. Deosebirea dintre strategia instituțională și politica academică devine evidentă pentru instituțiile de învățământ superior care sunt suficient de diversificate, astfel încât ajung să fie formate

3. Educational and research policies

The policy at the level of component (faculty) represents the managerial plan of action needed for giving a direction and managing a certain subunit of learning activity and/or research within the superior learning institution. At this level the educational policy deals with the following aspects:

- the way in which the superior learning institution intends to compete in the academic specific domain of the considered subunit;

- what part will have each of the functional subdivisions, be it faculty or department, in the enlightenment of competition advantage on the educational market (what will be the contribution proper to each functional domain to the success of study or research programmes);

- the elaboration of some response solutions to changes from the educational domain on the Romanian and European market;

- the elaboration of some response solutions to the competition way's changes of superior learning institutions;

- the control of resources allotment way within the component of learning or research.

The choice of an educational policy at the level of subunit (or faculty, department, etc.) is closely related to the competences and resources of the superior learning institution from which it is part of.

The academic policy adopted must be adequate with what the superior learning institution is capable of doing with the limited resources available.

For the superior learning institutions organized as academic schools that have an educational and research, homogeneous and unique domain, the institutional strategy and academic policy of the domain have a greater degree of correlation.

The difference between the institutional strategy and the academic policy becomes obvious for the superior learning institutions that are sufficiently diversified, therefore they end to be composed of educational and

din subunități educaționale și de cercetare care concurează în două sau mai multe domenii fundamentale ale științei sau artelor.

În procesul formulării politicii academice, rolul rectorului-manager ce conduce o instituție de învățământ superior, împreună cu fiecare decan sau director în parte, presupune următoarele:

- să se asigure că planul strategic, propus pentru facultățile sau departamentele pe care le conduce, susține în mod adecvat atingerea obiectivelor strategice ale instituției de învățământ superior și este concordant cu "temele" strategice ale acesteia;

- să își asume "calitatea" de strateg șef și conducător de proces în evaluarea situației academice a fiecărei componente funcționale ale instituției, evaluând alternativele strategice și adoptând deciziile strategice;

- să constate dacă diferitele domenii de activitate funcțională academică susțin strategia instituției de învățământ superior și sunt coordonate într-un mod care să asigure dobândirea și menținerea unui avantaj competițional decisiv pentru fiecare;

- să controleze schema de alocare a resurselor în cadrul fiecărei componente instituționale care se pot constitui și vor fi conduse ca centre de venituri, costuri, investiții sau profit (excedent) astfel încât acestea să sprijine strategia aleasă la nivelul instituției de învățământ superior;

- să urmărească schimbările de pe piața educațională, dar și abaterile de la planul de acțiune strategică și asupra potențialelor revizuri necesare ale politicii educaționale pentru subunitățile academice pe care pe care le administrează și guvernează academic.

4. Planificarea produsului educațional și de cercetare (planificarea strategică)

Planificarea strategică reprezintă o schemă logică de acțiune într-un domeniu sau activitate a instituției precum programele de studiu și programele de cercetare, programe social-culturale, planificare ce presupune o gândire de perspectivă asupra

research subunits that compete in two or more fundamental domains of sciences or arts.

In the process of formulating the academic policy, the part of the rector-manager that manages a superior learning institution, together with every dean or principal, supposes the following:

- To ensure that the strategic plan, proposed for the faculties or departments that they manage, sustains in the adequate way the reaching of the strategic objectives of the superior learning institution and is in concordance with its strategic "themes";

- To assume the "quality" of head-strategist and process manager in the evaluation of the academic situation of each functional component of the institution, evaluating the strategic alternatives and adopting strategic decisions;

- To ascertain if the different domains of academic functional activity sustain the superior learning institution's strategy and if they are coordinated in a way that can ensure the obtaining and maintaining of a decisive competitiveness advantage for each of them;

- To control the resources' allotment scheme within each institutional component that can be constituted and will be managed as income, costs, investments or profit (excedent) centres in the way they can support the chosen strategy at the level of superior learning institution to observe the changes of the educational market, but also the deviations from the strategic action plan and aver potential necessary revises of the educational policy for the academic subunits that he/ she manages and academically governs.

4. Educational and research product planning (the strategic planning).

The strategic planning represents a logical scheme of action in a field or activity of the institution like study programmes and research programmes, social-cultural programmes, planning which involves a perspective thinking on a science field,

unui domeniu al științei, pornind de la unele obiective strategice și tactice stabilite în prealabil la nivelul întregii instituții de învățământ superior. Prin această modalitate se poate ajunge la crearea unei imagini de ansamblu asupra întregii palete de domenii studiu și cercetare pe care dorește să o dezvolte o organizație de tip academic. Practic planificarea strategică va cuprinde toate etapele și resursele de care are nevoie o instituție de învățământ superior într-unul din domeniile sale de activitate, pentru a atinge obiectivele propuse într-o perioadă de timp predeterminată. În această idee, este deosebit de necesar să fie atinse toate elementele care pot fi previzionate pentru buna desfășurare a activității academice stabilite și pentru a elimina situațiile de analiză subiectivă caracterizate de neluarea în considerare aspectelor globale ale domeniului.

Aceste cerințe ale descrierii produsului educațional au în primul rând un efect de relevare a anumitor factori critici, asupra cărora se poate interveni eficient chiar de la momentul lansării produsului educațional fie prin realizarea unor elemente de corectare și prevenire a efectelor punctelor critice, fie prin existența alternativelor de acțiune ce vor fi prevăzute în planificarea strategică a acestuia pe piață.

Din aceste motive este evident că orice plan strategic este caracterizat de necesitatea existenței sale în două forme obligatorii:

- planul strategic propriu zis al unui program de studiu sau cercetare, care este dezvoltat de inteligența, experiența, nevoia de moment sau viitoare a unei persoane sau a unui grup (catedră, departament) aparținând unei facultăți, institut sau școală academică. Acesta este practic un fel de schematizare virtuală sau scrisă a ideii de dezvoltare a programului academic care ia în calcul de cele mai multe ori doar ideea de produs academic și identitatea acestuia pe piață, fără a intra în detaliile desfășurării în timp, mai precis în detaliile derulării activității;

- planul academic fizic sau planificarea operațională, care este reprezentat de

starting from some strategic and tactic objectives in advance formulated at the level of the whole superior learning institution.

Through this method it could be reached at a perspective vision as a whole on all study and research fields that he/ she wishes to develop, an organization of academical type.

Practically, strategic planning will include all the stages and resources that are needed in a superior learning institution in one of its activity fields, for reaching the proposed objectives in a predetermined period of time.

Taking this into account, it's absolutely necessary that are reached all the elements that can be foreseen for a good proceeding of the established academical activity and for eliminating subjective analysis situations characterized by ignoring the field's global aspects.

These claims of the educational product description have, in the first place, a pointing out effect of some critical factors, on which it could be intervened right in the educational product launching's moment, either through the accomplishment of some correction and prevention elements of critical points effects, or through alternatives existence of action which will be foreseen in its strategic planning on market.

For these reasons is obvious that any strategic plan is characterized by its existential necessity in two compulsory forms:

- The strategic plan itself of a study or research programme, which is developed by on moment or future intelligence, experience, need, of a person or group (chair, department) belonging to a faculty, institute or academical school. This is practically a way of virtual or written scheming of the development idea of academical programme which takes in consideration very often just the idea of academical product and its identity on the market, without looking into the proceeding details during a period of time, more precisely, in activity's rolling details;

- The physical academical plan or

transpunerea planului strategic pe un suport de prezentare (dosar, suport informatic, suport multimedia, etc.) în urma unor analize aprofundate a tuturor proceselor implicate de derularea programului academic, analize care merg pot ajunge până la cele mai mici detalii.

Este evident că planificarea strategică a programelor academice este tipică în totalitate modulului de a gândi și reacționa a catedrelor care inițiază și gestionează aceste programe fiind imposibil de a ajunge la o determinare a unei specificități, motiv pentru care în ultima perioadă a fost lansată ideea unui coordonator de program de studii sau program de cercetare.

Planul operațional/fizic este aproape în totalitate realizat în baza unor condiții generale sau specifice necesar a fi îndeplinite, precum elemente de natura activităților suport ce vor fi în măsură să susțină identitatea propusă pentru respectivul produs/program academic. Astfel din planul operațional vor face parte planuri de activitate pe domenii funcționale precum planul de finanțare al programului ce trebuie înaintat la nivelul instituției de învățământ superior (prin factorii responsabili de finanțare) și va conține anumite cereri de specificitate acestora dar și un minim de informații și linii de acțiune care să inducă justificarea cerințelor dar și a necesității dezvoltării acestui program. Se poate spune că, planul operațional se constituie ca un document fundamental pentru fiecare program academic în parte, favorizând atragerea finanțării, susținerea administrativă dar și promovarea internă și externă din partea instituției de învățământ superior.

Este bine să subliniem faptul o bună planificare strategică și operațională a unui program academic de studiu sau cercetare poate determina atragerea de fonduri din mai multe surse precum: fonduri guvernamentale, taxe, sponsorizări sau finanțări prin parteneriate. Astfel, în cazul programelor academice bine planificate, odată cu o mai bună cotare pe piața educațională și menținerea unui curs favorabil al evoluției,

operational planning, which is represented by the strategic plan's transposing on a presentation support (file, computer support, multimedia support etc.) after some serious analysis of all proceeding involved by the academical on-going programme, analysis that can reach the most infinitesimal details.

It is obvious that strategic planning of academical programmes is typical for the way of thinking and reacting of chairs that initiate and administrate these programmes, being impossible of reaching a specific determination, reason for which in the last period of time was launched the idea of study or research programme coordinator.

The operational/physical plan is almost entirely achieved in some general or specific conditions' basis necessarily being accomplished, like elements of support activities' genre that will be capable of sustaining the proposed identity for the academical product/programme in question.

Therefore, from the operational plan will be activity plans on functional fields like the financial plan of the academical programme that must be put forward at the level of superior learning institution (through the financing factors' responsables) and will contain some specific requires, but also a minimum information and action proceedings that can justify the claims, but also the necessity of this programme's development.

It can be said that the operational plan is a fundamental document for each academic programme, favouring finance attraction, administrative sustain, but also external and internal promotion from the superior learning institution's side.

It's right to underline the fact that a good strategic and operational planning of a study or research academic programme may determine the funds' attraction from more sources like: governmental funds, taxes, finances or partnerships.

Therefore, in the case of well planned academic programmes, once with a better evaluation on the educational market and with the maintaining of a favourable course

finanțarea programului va crește iar administrarea va susține dezvoltarea de perspectivă a programului.

Când nu există atractivitate a programului academic pe piață și randamentele generate de activitate scad apare ca necesară decizia privind retragerea programului sau reorganizarea acestuia în vederea menținerii acestuia din rațiuni strict academice dincolo de evidențele economice. În condițiile menținerii programelor academice nerentabile rămâne doar varianta finanțării de tip creditare din fondurile generate de alte programe de studiu sau a finanțării coordonate (prin finanțare guvernamentală).

În general, o planificare strategică și operațională în vederea asigurării resurselor necesare derulării unui program/produs academic dezvoltă câteva soluții de sprijin:

- programe academice lansate, gestionate și finanțate de către instituția de învățământ superior sau prin asociere cu alte instituții. Aceste programe educaționale sau de cercetare sunt dezvoltate direct de către conducerea instituției de învățământ superior ca susținător al dezvoltării bazei materiale și finanțator al creșterii;

- programe academice lansate, gestionate și finanțate de către facultăți sau departamente prin propuneri venite din partea catedrelor sau departamentelor componente (management buy-in – MBI) sau din partea unor propunători externi acestor componente (management buy-out – MBO). Aceste programe pot fi finanțate de către facultățile propunătoare și uneori prin finanțare complementară din partea managementului instituției de învățământ superior;

- programe academice lansate, gestionate și finanțate de către alte instituții de învățământ superior dar derulate în cadrul instituției proprii cu susținerea financiară a instituției propunătoare. De asemenea există posibilitatea lansării unor programe cu finanțări guvernamentale nerambursabile, programe finanțate de firme private, etc. dar derulate și gestionate de către instituția de

of evolution, the programme finance will increase and its administration will sustain the programme's future development.

When there is no attraction of academic programme on market and the efficiencies generated by the activity drop, there must exist the necessary decision regarding the programme's withdrawal and its reorganization with the purpose of maintaining it from strictly academical reasons beyond the economical records.

When maintaining the non-profitable academic programmes remains only the financing variant of credit type from funds generated by other study programmes or coordinated financing (governmental finance).

In general, a strategic and operational planning regarding the resources' ensurance necessary for an academical product/programme rolling develops some support solutions:

- Launched academic programmes, administrated and financed by the superior learning institution or by association with other institutions. These educational or research programmes are developed directly by the leadership of the superior learning institution as sustainer of material basis development and financier of increasement;

- Launched academic programmes, administrated and financed by faculties or departments through proposals made by the component chairs or departments ("buy-in" management – MBI) or from some external suggestors of the components ("buy-out" management – MBO). These programmes can be financed by the faculties which proposed and sometimes through complementary financing from the superior learning institution management.

- Launched academic programmes, administrated and financed by other superior learning institutions, but rolling within the institution itself with the financial sustaining of the institution that proposed. Also, there is the possibility of launching non-repayable governmental financed programmes; private

învățământ superior.

5. Programarea strategică la nivelul domeniilor funcționale

Programele domeniilor funcționale sunt planuri de acțiune pentru a conduce principalele activități subordonate ierarhic (catedre) sau funcțional (servicii administrative) din cadrul unei componente educaționale sau de cercetare. Există câte un program anual, detaliat lunar sau chiar zilnic pentru fiecare domeniu funcțional angrenat în funcționarea programelor de studiu sau de cercetare. Programele domeniilor funcționale sunt consecințe majore ce derivă din strategia instituțională, politica academică și planificarea produselor educaționale și de cercetare. Rolul acestor programe de domeniu funcțional este acela de a sprijini planul strategic specific fiecărui program de studiu sau cercetare aflat în portofoliul de produse academice ale facultăților componente, asigurându-le acestora mai multă substanță, completitudine și semnificație concretă.

Programele domeniilor funcționale sunt importante pentru că indică în mod specific contribuția fiecărei activități majore din cadrul instituției la strategia instituțională. Atunci când toate activitățile principale ce participă la formarea produselor educaționale sau de cercetare, dintr-o facultate sau departament, sunt integrate și prezintă o corelare consistentă sau o concordanță ridicată, întreaga politică și guvernanta academică va avea o forță sporită.

Sarcina de a elabora detalii strategice pentru domeniile funcționale este delegată de rector, prin intermediul decanilor și directorilor, către șefii de catedre dar și spre șefii de servicii funcționale administrative. Șefii de catedră și de servicii administrative au rolul de a stabili obiectivele de performanță și de a formula programele pentru domeniul academic și funcțional pe care îl conduc, astfel încât să se asigure atingerea obiectivelor și implementarea strategiei și politicii la nivelul facultăților.

firms financed programmes etc, but rolling and administrated by the superior learning institution.

5. Strategic programming at the level of functional fields.

The functional fields' programmes are action plans for to manage the main hierarchical subordinated activities (chairs) and the functional ones (administrative services) within every educational or research component.

There is an annual programme, monthly or even daily detailed for every functional field that exists in the study or research programmes' marking.

The programmes of functional fields are major consequences which derive from the institutional strategy, academic policy and educational and research products' planning.

These programmes' role of functional fields is to support the strategic plan specific to each study or research programme that is included in the academic products' portfolio of the component faculties, ensuring them more substance, completion and concrete significance.

The programmes of functional fields are important because they indicate in a specific way the contribution of each major activity within the institution at institutional strategy.

When all the main activities that take part at making up educational or research products within a faculty or department are integrated and presents a consistent correlation or a high concordance, the whole academic policy and management will have a greater force.

The job to elaborate strategic details for the functional fields is delegated by the rector, through the intervention of deans and principals, to the chair responsables, but also to the responsables of administrative functional services.

The chair and administrative services responsables have the role of establishing the performance objectives and of formulating the programmes for the academic and

Obiectivele și programele la nivelul domeniilor științifice și funcționale sunt aprobate de către decani și directori academici și administrativi, după cum obiectivele și politicile academice de la nivelul facultăților sunt aprobate de către rectorul instituției de învățământ superior.

6. Proiectele operaționale (proiectarea de proces)

Proiectele la nivel operațional se referă la modul în care șefii de catedre și șefii compartimentelor administrative (birouri, servicii) intenționează să ducă la îndeplinire detaliile fine ale programelor formulate de domeniul științific și funcțional din care fac parte.

Este evident că proiectarea de nivel de proces decurge direct din cerințele strategice de la nivelul facultății sau departamentului dar sunt stabilite de către șefii de catedră sau șefii de compartimente administrative care au sarcina de a duce la îndeplinire detaliile de zi cu zi specifice activităților didactice, științifice sau administrativ-funcționale.

Concluzii

În mod ideal, opțiunile strategice de la cele cinci niveluri – universitate, facultate, program academic, catedră/compartiment funcțional (de sprijin) și post didactic sau funcțional – sunt elaborate suficient de detaliat pentru ca fiecare persoană de conducere din instituția de învățământ să aibă o înțelegere suficientă a modului cum va conduce domeniul lui de responsabilitate, în conformitate cu strategia, politica, planul strategic, programul și proiectul asumate. De aceea, rectorii, din poziția celor care formulează strategiile, trebuie să aibă în vedere ca pe măsură ce se coboară de la un nivel ierarhic la altul, formularea să fie progresiv mai restrânsă și să se concentreze mai explicit asupra acțiunilor de întreprins și a programelor sau proceselor de inițiat și derulat.

functional field that they manage for the ensurance of objectives' achievement and strategy and policy's implementation at the level of faculties.

The objectives and the programmes at the level of scientific and functional fields are approved by the academic and administrative deans and principals, as the academic objectives and policies at the level of faculties are approved by the superior learning institution's rector.

6. Operational projects (process projection).

The projects at the operational level refer to the way in which chair and administrative compartments responsables (offices, services) intend to achieve the fine details of formulated programmes from scientific and functional field from which they belong to.

It is obvious that process level projection devolves directly from the strategic chains at the level of faculty or department responsables that have the task of realizing the day-by-day details that are specific to didactic, scientific or administrative-functional activities.

Conclusion

Idealistically, the strategic options from these five levels – university, faculty, academic programme, functional (support) chair/ compartment and didactic or functional post – are sufficiently detailed elaborated for that each managerial person from the learning institution can have a sufficient understanding of the way in which he/ she will administrate his/ her responsibility field, in accordance with the assumed strategy, policy, strategic plan, programme and project.

Therefore, the rectors, from the position of the ones that formulate strategies, must have in mind that as the hierarchical levels goes from above to bottom, the wording must be limited progressively and must focus more explicitly on undertaking actions and on programmes or processes to be initiated and rolling.

Bibliografie:

1. Allen M.G. - Corporate Planning: Tehniques and Applications, Editura R. Allio and M. Pennington, Amacom, New York , 1979;
2. Androniceanu A. - Managementul schimbărilor, Editura All, 1998;
3. Băcanu B. - Management Strategic, Editura Teora, București 1999;
4. Brilman J. - Les Meilleures Pratiques de Management, Edition d'Organisation, 1998;
5. Ciobanu I. - Management strategic, Editura Polirom, Iași, 1998;
6. Glueck W. - Business policy and strategic management, McGraw-Hill Company, New-York, 1980;
7. Nistorescu T., Meghișan Gh. - Economia întreprinderii, Editura Scrisul Românesc, Craiova, 1995;
8. Neamțu L. - Management strategic-principiile succesului, Editura Academica Brâncuși, Tg-Jiu, 2009;
9. Porter M. - Choix strategique et concurrence, Economica, Paris, 1990;
10. Russu C. - Management strategic, Editura All Beck, București, 1999.

Bibliography:

1. Allen, M.G. - Corporate Planning: Tehniques and Applications, R. Allio and M. Pennington, New York , 1979;
2. Androniceanu, A. – Change Management, All Publishing, 1998;
3. Băcanu, B. - Strategic Management, Teora Publishing, București 1999;
4. Brilman, J. - Les Meilleures Pratiques de Management, Edition d'Organisation, 1998;
5. Ciobanu, I. - Strategic Management, Polirom Publishing, Iași, 1998;
6. Glueck, W. - Business policy and strategic management, McGraw-Hill Company, New-York, 1980;
7. Nistorescu, T., Meghisian, Gh. – Enterprise Economics, Scrisul Romanesc Publishung, Craiova, 1995;
8. Neamtu, L. – Strategic Management–Principles of Success, Academica Brancusi Publishing, Targu-Jiu, 2009;
9. Porter, M. - Choix strategique et concurrence, Economica, Paris, 1990;
10. Russu, C. - Strategic Management, All Beck Publishing, București, 1999.