Preambul

Planul Strategic de Dezvoltare Institutionala constituie referinta majora în elaborarea si fundamentarea deciziilor în cadrul Universitatii, formuleaza viziunea, misiunea, obiectivele, strategiile si tehnicile adoptate, defineste mediul în care universitatea functioneaza si serviciile care le aduce comunitatii.

Planul Strategic de Dezvoltare Institutionala devine instrumentul principal pe care îl poate folosi universitatea pentru adaptarea la mediul extern si optimizarea resurselor în vederea atingerii obiectivelor propuse.

Planul Strategic reprezinta garantia ca universitatea are un management performant si deci poate sa-si foloseasca în mod eficient resursele financiare bugetare si extrabugetare.

Planul Strategic permite manifestarea personalitatii institutiei de învatamânt superior si realizarea unei depline autonomii universitare, în concordanta cu managementul financiar si managementul administrativ al universitatii.

Planul Strategic reprezinta vointa comunitatii academice în competitia pe plan national si international, de creare a unui sistem de valori în cadrul organizatiei si de promovare a actiunilor de îmbunatatire continua.

Introducere

Planul strategic al Universitatii „Lucian Blaga” din Sibiu (si planul operational – derivat din acesta) este elaborat pentru o perioada de 4-5 ani (respectiv 1-2 ani) pornind de la misiunea si obiectivele universitatii pe baza resurselor interne si a mediului extern, analizate în cadrul structurilor universitare si aprobat de senatul universitatii.

În acest sens s-a tinut cont de fondul modificarilor de anvergura care se manifesta în mediul social românesc dar si de contextul prefacerilor profunde care se produc în învatamântul superior din toata lumea precum si ca urmare a perioadei de reforma substantiala a învatamântului românesc care vizeaza în principal :

- cresterea calitatii procesului educational;
- redimensionarea cercetarii stiintifice;
- modificari de esenta în conceperea politicii financiare a învatamântului superior.

Alaturi de acestea, în cazul ULB Sibiu, o autoevaluare critica a situatiei conduce la necesitatea considerarii si a altor deziderate care apar din perspectiva edificarii spiritului ULBS atât în sânul Comunitatii Academice cât si în sânul cetatii si al unei evolutii armonioase care sa raspunda deplin la misiunea ULBS implicând necesitatea realizarii unor **deziderate** ca :

- dezvoltarea unei culturi manageriale a ULBS;
- angajarea mai activa în viata comunitatii, sporirea si exploatare legaturilor cu mediul exterior universitatii;
- catalizarea unei gândiri curajoase, descatusate, flexibile si imaginative;
- asezarea cu adevarat a studentului si cerintelor sale în centrul activitatii din ULB;
- sporirea ponderii finantarii extrabugetare;

- atragerea în viata Comunitatii Academice a absolventilor ULBS;
- reorganizarea, redimensionarea si optimizarea serviciilor administrative.

Misiunea universitatii cuprinde doua aspecte importante:

a) **misiunea educationala** – vizeaza impactul functiilor pe care le îndeplineste universitatea în interiorul comunitatii si anume : functia de cunoastere, functia modelarii si de cercetare;

b) **misiunea sociala** – are rolul de a concretiza sensul politicilor de dezvoltare sociala la nivelul comunitatii locale si al societatii românesti în ansamblul ei pentru a contribui la o dezvoltare sociala durabila cu profesionisti în toate domeniile, capabili sa solutioneze problemele dezvoltarii si cunoasterii pentru îmbunatatirea continua a calitatii vietii.

Comunitatea Academica a ULBS se constientizeaza progresiv de valoarea strategica a rolului sau în sectorul universitar si social, în conformitate cu traditia culturala de valoare unica a zonei, cu cea a învatamântului superior din Sibiu dar si a profilului universitatii.

Astfel ULBS se va preocupa mai intens de initierea si permanentizarea unor relatii de tip nou cu mediul social, economic si de afaceri în mijlocul caruia este situata, pe principiul câstigului pentru ambele parti. În acest mod poate fi activata o importanta sursa de venituri extrabugetare. Avem aici în vedere pe lânga activitatile de consultanta, cercetare stiintifica, microproductie si activitati de oferta de cursuri specializate pentru colective mici din societati comerciale, unitati bancare, etc., cursuri de specializare, formare continua, învatamânt deschis la distanta, de atragere a absolventilor, mecenat si altele.

Misiunea si obiectivele Universitatii „Lucian Blaga” din Sibiu

Conceptul general

Învatamântul superior este o componenta importanta a sistemului educativ. El joaca un rol cheie în deschiderea de noi orizonturi, prin contributii importante la o dezvoltare echitabila si sustinuta si la formarea unei culturi a pacii. Institutiile de învatamânt superior trebuie sa actioneze critic si obiectiv pe baza de competente si merite, promovând activ solidaritatea intelectuala si morala, servind nevoile intelectuale. Într-o lume a transformarilor în adâncime, de la institutiile de învatamânt superior se asteapta sa se actioneze în mod responsabil. Institutia de învatamânt superior trebuie sa prevada, sa anticipeze schimbari în toate sectoarele societatii, sa fie pregatita si capabila sa faca diferentieri, sa se adapteze concordant cu acestea .

a) Misiunea Universitatii „Lucian Blaga” din Sibiu

În spiritul **misiunii** Universitatii „Lucian Blaga” din Sibiu se va promova educatia si cercetarea stiintifica în acord cu cerintele de integrare în societatea cunoasterii, care presupune consolidarea si dezvoltarea Spatiului European al Educatiei si Spatiului European al Cercetarii Stiintifice prin promovarea excelentei la nivelul tuturor activitatilor si proceselor desfasurate. Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu va contribui la dezvoltarea locala, regionala si nationala din punct de vedere economico-social, stiintific, cultural si politic, în acord cu nevoile comunitatii. Universitatea „Lucian Blaga”din Sibiu reprezinta un centru de convergenta, un locas al stiintei, culturii si umanismului care sa poata fi accesat de toti cei care satisfac rigorile si criteriile de acceptare valorica.

Tinând seama de conceptele enuntate, misiunea se poate concretiza în urmatoarele puncte :

- Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu promoveaza învatamântul si cercetarea în concordanta cu exigentele unei societati bazate pe cunoastere si pe educatie continua si integrate în circuitul european si mondial.
- Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu contribuie la dezvoltarea locala, regionala si nationala din punct de vedere social, economic, cultural, politic, printr-o implicare puternica în mediul înconjurator.
- Cunoasterea metodica si aducerea de contributii originale în domeniile prioritare ale stiintei si tehnologiei începutului secolului XXI si educarea în profil larg, flexibila, interactiva si continua, atât a studentilor cât si a absolventilor de învatamânt superior.
- Universitatea va fi permanent deschisa pentru interactiunea cu mediul economic, social si academic la nivel local, national si international.

În scopul asigurarii **pragmatismului** si al **succesului managerial** se impune cu necesitate **îndeplinirea urmatoarelor conditii:**

- Crearea unui nucleu de conducere profesionist;
- Cresterea rolului Senatului în actul decizional precum si a responsabilitatii acestuia;
- Promovarea autonomiei în raport direct cu gradul de responsabilitate;
- Crearea unei administratii eficiente si eficace;
- Promovarea si formarea unei culturi si a unui comportament pro-calitate;
- Transparenta actului decizional si transferul informatiei în mâinile majoritatii ca factor de întarire a puterii organizationale si resursa strategica inepuizabila;
- Promovarea echitatii si eticii profesionale la nivelul întregii universitati;

- Valorificarea contributiei studentilor la dezvoltarea universitatii si prin aceasta la formarea lor profesionala si la crearea conditiilor mai bune de viata;
- Dezvoltarea continua a relatiei si parteneriatului cu mediul extern;
- Respectarea stricta a spiritului (fondului) si literei (formei) legilor în vigoare;
- Stabilirea unui management strategic si a unui proces de planificare eficiente;
- Dezvoltare globala si echilibrata a universitatii;
- Integrarea în comunitate academica nationala si internationala si articularea permanenta la valorile culturale si stiintifice nationale si internationale;
- Crearea si dezvoltarea de colective de cercetare puternice;
- Asumarea principiului calitatii – vital pentru activitatea universitatii si stabilirea unor procese efective de asigurarea si evaluarea universitatii în scopul îmbunatatirii continue a performantelor acesteia;
- O înalta calitate, programe universitare si de cercetare accesibile, provocatoare, servicii de expertiza;
- O puternica motivatie, angajare si atitudine profesionala din partea corpului profesional si al studentilor;
- Climatul intelectual oferit ca suport pentru studenti si profesori;
- Expertiza educationala deosebita oferita pentru mediul international.

În acest context modelul Universitatii „Lucian Blaga” din Sibiu va deveni **modelul de universitate Humboldian antreprenorial.**

b) Obiectivele strategice ale Universitatii „Lucian Blaga” din Sibiu

Misiunea universitatii constituie sursa de elaborare a obiectivelor strategice. Pentru Universitatea „Lucian Blaga”, aceste obiective strategice au fost gândite sa permita intrarea cu bine a universitatii în noul mileniu. Obiectivele strategice au fost grupate tematic, fiecare obiectiv fiind detailat în cadrul Planului Strategic.

O analiza a acestor obiective strategice formulate de Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu demonstreaza faptul ca managementul strategic este un proces orientat pe obiective majore, a caror realizare este proiectata în timp. Obiectivele strategice preiau din viziunea si misiunea organizatiei ideile si determinarile fundamentale si condenseaza în ele întreaga vointa si capacitate a ei de dezvoltare si împlinire, în contextul crearii unei competitivitati strategice.

În concluzie, obiectivele majore ale universitatii sibiene sunt :

- sa fie considerata printre cele mai bune institutii din tara, pentru cercetare, învatamânt si educatie în inginerie, stiinta si medicina;
- sa ofere un mediu intelectual în care cercetarea originala si aplicarea ei în orice domeniu, sa înfloreasca;
- sa comunice unei comunitati cât mai largi semnificatia si importanta cercetarii stiintifice în general si a celei desfasurate în cadrul universitatii în particular;
- deschiderea universitatii spre societate, prin cresterea preocuparilor pentru educatia continua si prin cooperare stiintifica si academica, în plan local, national si international, cu toate mediile profesionale interesate. În felul acesta universitatea noastra se înscrie în coordonatele initiativei de educatie permanenta a Uniunii Europene;

- atragerea unui numar sensibil sporit de studenti eminenti din tara si strainatate, pentru dezvoltarea acestora în profil larg, cu spirit de actiune si creativitate tehnica;
- furnizarea cadrului, cailor si mijloacelor pentru dezvoltarea unor centre de excelenta în cercetarea stiintifica si a unor centre de inovare didactica.

  Între initiativele care vor conduce la realizarea obiectivelor propuse sunt incluse :
- descentralizarea procesului de luare a deciziilor academice si administrative de la nivelul facultatii la catedre;
- cresterea accentuata a preocuparilor, pentru deplasarea centrului de greutate a activitatii didactice de la formarea initiala (prin programe de lunga si scurta durata), spre programe postgraduale (studii de masterat, doctorat cu si fara frecventa, cursuri de specializare postuniversitare, educatie permanenta);
- crearea si sustinerea dezvoltarii unor centre de excelenta în cercetare care sa contribuie si la stabilizarea în facultate a unor cadre tinere valoroase, capabile sa asigure dezvoltarea în perspectiva a universitatii;
- înfiintarea sau dezvoltarea unor structuri necesare coordonarii noilor tipuri de activitati si promovarii imaginii universitatii în societate, centru de informatii despre universitate, centru de relatii internationale.

Obiectivele strategice sunt definite în corelatie directa cu Conferinta Ministrilor Educatiei din tarile Europei de la Berlin si Conferinta Nationala a Învatamântului Superior de la Bucuresti din anul 2003 si se refera la:

- **dezvoltarea globala si echilibrata a ULBS** care sa conduca la **consolidarea rezultatelor** obtinute;
- **trecerea de la dezvoltarea cantitativa la consolidarea calitativa a ULBS** prin adoptarea principiilor managementului calitatii în întreaga activitate din universitate si în evaluarea acesteia;

- **dezvoltarea managementului strategic** si a **planificarii eficiente** a tuturor proceselor si activitatilor;
- **realizarea unui echilibru între democratie, participarea colectiva, responsabilitate, transparenta si luarea deciziilor eficiente;**
- **asigurarea calitatii procesului de învatamânt;**
- **adaptarea structurii programelor de studii la cele trei cicluri licenta , masterat si doctorat;**
- promovarea mobilitatii studentilor si personalului academic.

Realizarea acestor obiective presupune formularea si realizarea unor obiective operationale concretizate prin actiuni specifice. Acestea vor fi detaliate anual specificându-se resursele utilizate si instrumentele de implementare.

Obiectivele operationale considerate a fi relevante pentru strategia nationala de integrare europeana sunt urmatoarele:

1. **Îmbunatatirea performantelor în activitatea studentilor si a resurselor umane academice**

Actiuni preconizate:

1.1. Cresterea exigentelor în evaluarea resurselor umane academice (stabilirea de criterii de calitate generale si specifice care sa permita reconsiderarea valorilor în învatamântul universitar) .

1.2. Reorganizarea procesului de învatamânt printr-o noua filozofie a educatiei, ULBS va impune revederea modalitatilor de derulare a activitatilor didactice asa încât centrul de greutate sa treaca de la acumularea de informatii la activitati de formare.

1.3. Îmbunatatirea selectiei la admiterea în universitate si motivarea studentilor pentru noi performante. Selectia actuala a studentilor, având în vedere diversitatea de conditii în care se sustine bacalaureatul, precum si diferentierile care exista în considerarea acestuia la calculul mediei de intrare solicita depistarea de noi solutii. În acest sens ULBS va decide modalitatile prin care selectia realizata la admitere sa fie cât mai apropiata de ierarhizarea reala a candidatilor. Sistemul de burse prin cele doua categorii principale (cele sociale si de merit), la care se adauga instituirea burselor pentru mediul rural, vor stimula formarea de formatori, ceea ce reprezinta un nou stimulent pentru studenti. În acelasi timp, vor fi oferite stimulente doctoranzilor cu frecventa, de tipul burselor de cercetare, utilizate în finalizarea tezelor de doctorat, si sporirea burselor de documentare în strainatate.

1.4. Instituirea evaluarii interne si externe, ca instrument în atingerea unei noi calitati. Autoevaluarea la nivelul universitatilor trebuie instituita ca obligatorie în fiecare an sau la doi ani o data. În procesul de autoevaluare, studentii trebuie sa aiba o pondere importanta. Se va institui obligatoriu si evaluarea externa efectuata de CNEAA sau de alte institutii specializate din tara sau de peste hotare.

2. Adaptarea ULBS la noile cerinte ale pietei fortei de munca

prin anticiparea evolutiei pietei si acordarea de licente pentru specialistii care vor fi utilizati de economie , cultura si societate. Sunt preconizate urmatoarele actiuni:

2.1. Sincronizarea specializarilor din ULBS cu nomenclatorul ocupatiilor;

2.2. Monitorizarea nivelului si modului de asimilare a absolventilor pe piata fortei de munca;

2.3. Optimizarea activitatilor practice în procesul de învatamânt, în raport de specificul fiecarei specializari si de oferta pietei;

2.4. Dezvoltarea educatiei continue (permanente) ;

2.5. Eliminarea specializarilor depasite, dezvoltarea profesiilor deficitare si dezvoltarea de noi calificari în raport cu cerintele actuale si de perspectiva ale pietei fortei de munca;

2.6. Largirea continutului calificarilor universitare în vederea cresterii sanselor de plasament pe piata fortei de munca ale absolventilor;

2.7. Flexibilizarea rutelor de studii în raport cu interesele si performantele studentilor;

3. Procesul de învatamânt

Procesul de învatamânt constituie unul dintre procesele de baza care se desfasoara în ULBS, în care sunt implicate toate cadrele didactice si studentii nostri, iar obiectivele importante impuse acestei directii de dezvoltare sunt:

- Realizarea unui **proces de învatamânt competitiv corespunzator standardelor de calitate reglementate la nivelul UE** care sa permita absolventilor ULBS sa dobândeasca recunoasterea academica si profesionala internationala;
- Asigurarea **suportului necesar acreditarii specializarilor universitatii** care au obtinut autorizatie provizorie de functionare si a tuturor specializarilor supuse procesului de reevaluare;

- **Dezvoltarea tehnologiilor moderne de predare si învatare** în scopul asigurarii unei pregatiri profesionale corespunzator realitatilor practice. În acest sens se va urmari o noua filozofie a învatarii prin promovarea metodelor de analiza, metodologii de cercetare, modele de organizare a activitatii cu participarea în mod creativ la activitatile didactice;
- Proiectarea **curricumului universitar** într-o **structura flexibila, modularizata** sau **cu dubla specializare,** care sa ofere posibilitatea adaptarii rapide la schimbarile de pe piata muncii si pentru a asigura un parcurs coerent, în functie de aptitudinile si capacitatile fiecarui student,
- **Generalizarea implementarii Sistemului European de Credite Transferabile** la nivelul întregii universitati în scopul compatibilizarii cu Standardul european si al dezvoltarii capacitatii de pregatire individuala si în echipa;
- **Promovarea programelor de studii în limbi de circulatie internationala** care va deschide oportunitati de dezvoltare a programelor internationale de tipul „joint curriculum ” sau programe în cotutela;
- **Promovarea metodelor de predare bazata pe tehnologia informatiei si dezvoltarea Învatamântului Deschis la Distanta.** În acest scop se vor face eforturi pentru asigurarea echipamentelor si aparaturii didactice necesare;
- **Realizarea unui nivel calitativ al procesului de predare si învatare** se va asigura prin evaluarea continua a tuturor activitatilor în care un rol semnificativ îl va ocupa **evaluarea procesului de predare de catre studenti;**
- **Asigurarea corespunzatoare a materialului didactic** necesar pregatirii studentilor prin Biblioteca Centrala Universitara si bibliotecile facultatilor. În acest scop se va acorda un **suport important abonamentelor si achizitiile de carte ca si multiplicarii cursurilor si lucrarile didactice în Editura ULBS;**

- Calitatea procesului de învatamânt este influentata direct de calitatea **selectiei viitorilor studenti ai ULBS. În acest scop pregatirea admiterilor cu toate activitatile si materialele publicitare** privind **oferta de locuri si specializari** ale universitatii trebuie sa fie **facuta din timp** si cu eforturi continue si sustinute;
- Focalizarea mai atenta pe **cresterea calitatii programelor de masterat si doctorat.**

3.1. Introducerea unui nou centru de **greutate disciplina de baza – titular de disciplina.**

Unitatea de baza în organizarea procesului didactic este catedra. Aceasta însa este în multe cazuri eterogena, iar cel mai adesea blocheaza performanta, de aceea este necesara o translatare a modului de organizare a procesului didactic spre titularul de disciplina , care asigura o mai mare fluenta informatiei si deprinderilor catre studenti, care ar implica mult mai bine în activitate preparatorii, asistentii si lectorii care i-ar avea în echipa.

Definirea portofoliului de **discipline de baza** existente în ULBS **reprezinta continuarea procesului de consolidare a universitatii** în paralel cu realizarea unui deziderat important al managementului procesului de învatamânt, corelarea si sincronizarea programelor analitice pentru fiecare specializare. Reamintim sensul dat de MEC disciplinei de baza:

- este disciplina recunoscuta de CNEAA si de specialisti în domeniu ca disciplina formatoare de aptitudini si deprinderi într-o specializare, profil, domeniu (ramura);
- se regaseste în sistemul educational european;
- este sustinuta în universitate de titulari, doctor în stiinte, de preferinta cu grade superioare.

3.2. Dezvoltarea politicii educationale de tip e-Learning.

Îmbunatatirea procesului didactic nu poate fi conceputa fara informatizarea acestuia. În acest sens, se prevede conectarea la reteaua ROEDUNET a campusului ULBS, dezvoltarea sistemului informatic pentru managementul educational, dezvoltarea unor pachete educationale soft si media, dezvoltarea pe suport INTERNET a transmisiei digitale , TV pentru învatamântul la distanta etc.

În domeniul utilizarii tehnologiilor informatiei si comunicarii în educatie se vor urmari urmatoarele obiective:

- Pregatirea de baza în domeniul tehnologiilor informatiei si comunicarii a tuturor studentilor din ULBS ;
- Cresterea utilizarii de catre sistemul de învatamânt sibian a potentialului educational oferit de mijloacele de informare în masa (mai ales în programele de învatare la distanta si de educatie continua);
- Adecvarea educatiei la tehnologiile informatiei si comunicarii;
- Dezvoltarea tehnologiilor si retelelor de comunicare din ULBS;
- Formarea de cadre didactice specializate în domeniul tehnologiilor informatiei si comunicarii; formarea de specialisti în domeniul tehnologiilor informatiei si comunicarii.

3.3. Instituirea schimbului de experienta la nivel national (profesor invitat) si a cooperarii interuniversitare în domeniul educatiei. S-a constatat ca profesorii invitati, profesorii care sustin prelegeri în alte universitati decât cele proprii, induc o atmosfera noua, stimulativa în viata universitara. De aceea ULBS si-a propus sa creeze cadrul favorabil unor astfel de strategii pentru cadrele didactice, care vor avea posibilitatea sa faca un schimb de experienta real în noile colective academice.

3.4. Îmbunatatirea modului de organizare a concursurilor pentru posturile de conferentiar si de profesor universitar. Transparenta care trebuie sa domneasca în procesul de evaluare a dosarelor candidatilor si activitatilor acestora, exigenta comisiilor de concurs vor întari competitia, dar si pregatirea individuala a potentialilor candidati, vor contribui la stimularea vietii academice.

3.5. Structura pe cele trei cicluri, cu porti de iesire din sistem pentru studenti. Alinierea la schimbarile intervenite în sistemul de învatamânt european (ca urmare a Declaratiei de la Bologna) implica structurarea pe cele trei cicluri de baza: ciclul I (echivalent cu „bachelor"), cu o durata de 3-4 ani; ciclul II (echivalent cu „master"), cu o durata de 1-2 ani; ciclul III, reprezentat de doctorat. O astfel de structura asigura porti de iesire din sistem pentru un student, care nu este capabil sa urmeze întreg traseul stabilit prin cele trei cicluri.

3.6. Cresterea importantei creditelor transferabile în activitatea universitara. Sistemul de credite implementat de ULBS nu este înca pe deplin operabil. Nu exista înca o compatibilitate la nivel national, fara a mai vorbi de creditele transferabile la nivel european. Ca urmare ULBS va stimula generalizarea sistemului de credite si va identifica mecanismele de asigurare a compatibilizarii interne si nationale.

4. Cercetarea stiintifica

Modelul Humboldian antreprenorial pe care si l-a impus ULBS, presupune ca universitatea noastra trebuie sa reprezinte un spatiu de creatie stiintifica si culturala, un spatiu furnizor de cunoastere , care, în general, se realizeaza în cadrul legal al contractelor de cercetare stiintifica.

Cercetarea stiintifica trebuie sa devina o sursa semnificativa de finantare complementara pentru toate facultatile.

Nu se mai poate concepe în viitor existenta unei catedre în universitate fara sa desfasoare activitatea de cercetare stiintifica.

4.1. **Definirea clara a domeniilor de cercetare stiintifica la nivelul fiecarei facultati** si a resurselor umane angrenate în cercetarea stiintifica;

4.2. **Dezvoltarea centrelor de cercetare stiintifica acreditate** la nivel national de CNCSIS. În acest scop se vor promova documentatii de creare la fiecare facultate a cel putin unui centru de cercetare stiintifica acreditat;

4.3. Stabilirea unor criterii privind **acordarea de suporturi financiare interne pentru cercetare,** pentru a deschide linii de acces la finantare si proiecte europene;

4.4. **Încurajarea publicarii** rezultatelor cercetarii în cadrul unor conferinte si **reviste de prestigiu international** (inclusiv acreditate ISI Philadelphia);

4.5. Cuantificarea rezultatelor obtinute în **cercetarea stiintifica în criteriile de salarizare diferentiata** (inclusiv prin premii);

4.6. Asigurarea de **abonamente si acces la documentatie stiintifica** prin Biblioteca Centrala Universitara ca si la **cercetari documentare** finantate, realizate de specialistii bibliotecii;

4.7. **Stimularea participarii studentilor în programele de cercetare stiintifica alaturi de cadrele didactice si** integrarea acestora în reteaua europeana a cercetarii (programul FP6, Socrates etc.). Revigorarea cercurilor stiintifice studentesti si a sesiunilor de comunicari stiintifice la nivelul fiecarei facultati;

4.8. Organizarea de **manifestari stiintifice internationale** care sa individualizeze ULBS si sa creeze o carte de vizita remarcabila;

4.9. **Editarea la nivel national a tuturor revistelor stiintifice al ULBS** si editarea ritmica a acestora odata cu **întarirea capacitatii de**

multiplicare la un standard calitativ superior si eficient la nivelul **Editurii ULB Sibiu;**

4.10. Cresterea numarului de publicatii stiintifice acreditate la nivel national care sa ofere o imagine corespunzatoare a întregului potential stiintific de care dispune ULBS;

5. Stimularea integrarii ULBS în sistemul european de învatamânt superior

Principalele prioritati în acest domeniu sunt:

5.1 Consolidarea procesului de reforma în ULBS în concordanta cu evolutia celui european. Cresterea mobilitatilor, introducerea creditelor transferabile la nivel european (ECTS) a „Diplomei Supplement", eliberata la cerere gratuit de toate facultatile din ULBS pâna în anul 2005, sunt actiuni care tintesc armonizarea, prin legislatie a elementelor esentiale din ULBS.

5.2 Derularea programelor Socrates II si Leonardo da Vinci II cu mare intensitate,în domeniul educatiei si formarii profesionale.

5.3. Promovarea dimensiunii europene a învatamântului la ULBS prin schimbari în continutul si orientarea disciplinelor de studiu si prin obtinerea de credite de studii în universitatile UE.

5.4. Dezvoltarea de programe de studii integrate care sa conduca la obtinerea de diplome comune (Joint degrees) prin mastere si scoli doctorale europene.

6. Infrastructura educationala

Atingerea unui standard de calitate competitiv în procesul educational depinde în mare masura de calitatea infrastructurii educationale care vizeaza: spatii de învatamânt, sali de curs si seminar, laboratoare cu nivel tehnic corespunzator de dotare, biblioteci, INTERNET, INTRANET. În aceasta directie se va actiona pentru :

6.1. **Asigurarea** unor **noi spatii de învatamânt** prin finalizarea pe etape a constructiei fostului sediu al Bancii Agricole, transferat ULBS prin HG. Aceasta investitie va fi finalizata în functie de efortul realizat pentru obtinerea de venituri proprii si de cuantumul alocarii acestora pentru acest obiectiv;

6.2. **Evaluarea** standardului privind **gradul de dotare al laboratoarelor fiecarei facultati** si **stabilirea strategiilor si prioritatilor de modernizare.** În acest scop alocarea resurselor privind finantarea complementara vor fi asigurate pe baza prioritatilor propuse de Consiliile facultatilor si aprobate la nivelul Senatului ULBS. Se va acorda prioritate pentru sprijinirea în acreditarea specializarilor noi autorizate;

6.3. Asigurarea, la nivelul fiecarei facultati a cel putin unei **sali de curs cu cele mai moderne dotari,** care sa ofere posibilitatea utilizarii celor mai noi tehnologii de predare si învatare;

6.4. Evaluarea tehnicii de calcul la nivelul întregii universitati si achizitionarea acesteia în scopul **cresterii gradului de informatizare a procesului de învatamânt si cercetarii stiintifice.** În acest scop se va urmari cresterea numarului de posturi cu conexiune la INTERNET atât pentru cadre didactice cât si pentru studenti;

6.5. **Dezvoltarea spatiilor de învatamânt** prin identificarea si valorificarea unor posibilitati de **extindere în actualele cladiri proprietatea ULBS**;

6.6. Crearea spatiului adecvat cu dotarile corespunzatoare asigurarii conditiilor pentru **functionarea Învatamântului Deschis la Distanta conform standardelor în vigoare**;

6.7. Gasirea de solutii corespunzatoare pentru ca **Biblioteca Centrala Universitara sa functioneze într-un spatiu adecvat, propriu al ULBS** si extinderea portofoliului de servicii pe care îl poate oferi aceasta pentru comunitatea universitara. În acest scop, va constitui prioritate alocarea de resurse pentru îmbogatirea cu materiale stiintifice si dotari pentru Biblioteca Centrala si bibliotecile afiliate.;

6.8. **Continuarea lucrarilor de investitii la Facultatea de Medicina** si etapizarea acestora în scopul utilizarii lor eficiente pe corpuri si spatii de cladire**;**

6.9. **Extinderea lucrarilor de reparatii si întretinere,** generalizarea utilizarii sistemelor automate de încalzire pe cladiri si utilizarea tehnologiilor moderne de închidere cu termopan a spatiilor în scopul **reducerii consumurilor energetice;**

6.10. **Dezvoltarea si dotarea corespunzatoare a biobazelor didactice** si a **Complexului Capraret.**

Prioritatea acordata calitatii se va traduce prin urmatoarele actiuni:

- Elaborarea criteriilor si standardelor de performanta educationale, evaluarea specializarilor universitare si a programelor de studii si ierarhizarea lor; introducerea unui sistem de finantare diferentiata în raport cu calitatea performantelor la nivelul programelor de studii;
- Monitorizarea evaluarii externe a absolventilor ;
- Ameliorarea standardelor de învatare;
- Dezvoltarea sistemului de consiliere si orientare pentru studenti;
- Punerea accentului pe rezultatele pe termen lung si nu pe performante utilizabile exclusiv în mediul academic;

- Dezvoltarea unui sistem de management al calitatii în ULBS.

7. Perfectionarea managementului universitar

Un rol esential în atingerea performantei îl reprezinta calitatea managementului la nivelul fiecarei structuri organizationale din ULBS. De aceea evaluarea eficacitatii si eficientei managementului universitar va trebui sa tina cont de modul în care resursele financiare, umane si materiale au fost folosite pentru îndeplinirea obiectivelor din planul strategic si planurile operationale.

7.1. Întregul **proces managerial** va avea **la baza planul strategic al ULBS** si **planurile strategice ale facultatilor** aprobate de Senat si Consiliile facultatilor. Acestea vor trebuie sa cuprinda obiective fezabile cu identificarea tuturor activitatilor operationale, responsabilitati si surse de finantare;

7.2. În scopul reducerii factorilor de risc, **fundamentarea cifrelor de scolarizare solicitate de facultati** va avea **la baza studii de oportunitate si analize de eficienta** care sa permita o corelatie mai buna a produsului ULBS cu piata fortei de munca;

7.3. **Autonomia universitara** la toate nivelurile va constitui cadrul managerial al afirmarii calitatii managementului care trebuie sa fie **corelat direct cu nivelul de responsabilitate**. În acest context vor fi stimulate si promovate valorile pe baza unor criterii de evaluare fundamentate stiintific;

7.4. **Decizia manageriala** se va **baza pe participarea colectiva,** pe **responsabilitate** si va avea o **transparenta totala** si va fi cunoscuta la toate nivelurile de toti cei care au legatura cu aceasta. În aceasta directie Comisiile Senatului pe domenii vor avea un rol important în procesul de analiza si evaluare a propunerilor;

7.5. Managementul universitar va aborda **strategii de îmbunatatire a indicatorilor de calitate care conditioneaza alocatia bugetara a ULBS;**

7.6. În scopul cresterii nivelului calitativ al ULBS se impune cu necesitate **generalizarea procesului de evaluare a tuturor activitatilor existente în universitate** începând cu fiecare cadru didactic pâna la nivelul întregii institutii. Acesta constituie un principiu de baza al managementului calitatii care impune totodata crearea structurilor de asigurarea calitatii de la nivelul catedrelor si pâna la nivelul conducerii universitatii;

7.7. Pentru a realiza un management administrativ performant se impune o **analiza de eficienta a tuturor serviciilor administrative** si a personalului acestora si se vor adopta masuri importante de dinamizare a acestui sector cu revizuirea fisei postului pentru fiecare angajat;

7.8. Managementul universitar va fi concentrat pe **cresterea cuantumului resurselor extrabugetare** care vor fi directionate spre completarea salariilor, asigurarea dotarilor, extinderea spatiului de învatamânt si a burselor de merit si sociale acordate studentilor nostri. Pentru aceasta vor fi identificate noi surse si vor fi dezvoltate forme de învatamânt pentru specializari cu taxa, în special în zona adultilor si vor fi atrasi studenti internationali printr-un marketing eficient;

7.9. Managementul Universitar va dezvolta **cooperarea cu Agentia de Dezvoltare Regionala Centru.** În acest sens se impune crearea la nivelul universitatii a **Oficiului pentru Managementul Programelor** cu rolul de a asista IMM în dezvoltarea de proiecte;

7.10. În scopul apararii si consolidarii valorilor institutionale, precum si a fiecarui membru al comunitatii academice, în ULBS va fi creat

Consiliul de Disciplina si Etica care va analiza, în spiritul dreptatii, cazurile de indisciplina si va propune masurile care se cuvin;

7.11. Pentru a realiza o **universitate cu structuri academice echilibrate,** cu sanse egale de dezvoltare si accesare a resurselor pentru dezvoltare vor fi efectuate analize împreuna cu toti factorii implicati în scopul gasirii celor mai bune solutii, care sa faca posibila **optimizarea tuturor activitatilor si resurselor alocate.**

Principalele obiective operationale sunt reprezentate de :

- Profesionalizarea activitatilor manageriale si formarea managerilor pentru toate structurile de conducere ale ULBS . Schimbarea aptitudinilor, capacitatilor si comportamentelor profesionale ale conducerilor catedrelor si facultatilor în spiritul principiilor si metodelor managementului modern;
- Îmbunatatirea evaluarii manageriale si a managementului. Perfectionarea evaluarii în vederea selectiei, mentinerii, promovarii sau eliberarii din functie a managerului;
- Reorganizarea sistemului managerial din ULBS în asa fel încât sa se asigure cresterea consistentei si eficientei proceselor decizionale.

8. Facilitati si servicii comunitare

La nivelul universitatii, activitatile de baza – procesul educational si activitatea de cercetare stiintifica – nu vor atinge niciodata un nivel de performanta competitiv daca activitatile si resursele suport nu vor fi dezvoltate la nivelul corespunzator obiectivelor propuse. De aceea managementul universitar va fi orientat în directia cresterii portofoliului si calitatii serviciilor sociale si administrative, astfel :

8.1 Asigurarea si **extinderea spatiilor de cazare pentru studentii universitatii** la un **standard de civilizatie specific sistemului universitar din UE.** În aceasta directie vor fi facute eforturi pentru începerea constructiei unui camin studentesc de tip hotel cu standarde de calitate sporit. În acelasi timp vor fi cautate solutii legale privind extinderea capacitatii de cazare în municipiul Sibiu prin identificarea unui portofoliu de gazde si asigurarea subventiilor de cazare a studentilor nostri si pentru aceasta forma de cazare pentru care se vor face interventii la MEC.

8.2 Cantinele studentesti vor fi supuse unui control permanent împreuna cu reprezentantii studentilor pentru **asigurarea unor conditii de masa care sa satisfaca pe toti cei care solicita acest serviciu;**

8.3 În scopul **largirii ofertei de petrecere a timpului liber** de catre studentii nostri si cadrele didactice se vor face eforturi pentru **obtinerea unei baze sportive si a unei sali de sport proprii.**

8.4 **Activitatea Casei de Cultura a Studentilor din Sibiu** va avea un suport permanent pentru **finalizarea lucrarilor de reparatii si largirea portofoliului de activitati cultural stiintifice si de divertisment;**

8.5 Asigurarea unui suport permanent **dezvoltarii si consolidarii Clubului Sportiv Universitar** prin sectiile sale de performanta si sprijin sportivilor de performanta din toate ramurile sportive, în scopul **promovarii imaginii ULBS în tara si strainatate;**

8.6 **Departamentul (Serviciul) de Orientare Profesionala si Psihologica** va avea un rol foarte important în procesul de orientare a candidatilor pentru admitere, consultatii psihologice si financiare, elaborare de studii si analize privind piata muncii si cerintele angajatilor;

8.7 **Dezvoltarea sistemului informatic** în scopul asigurarii accesului liber la informatie. Portofoliul de informatii pentru studenti pe care îl va cuprinde site-ul ULBS se va referi la programare examene, consultare rezultate examene, planuri de învatamânt, programe analitice, obligatii financiare, orar, etc.;

8.8 Se va acorda un **sprijin permanent si suport logistic asociatiilor studentesti si sindicatului** ca parteneri importanti în procesul de dezvoltare si consolidare a universitatii;

8.9 **Continuarea publicarii Buletinului informativ al universitatii**, care sa permita informarea întregii comunitati academice cu evenimentele importante din ULBS;

8.10 **Serviciile oferite de Biblioteca Centrala a ULBS si bibliotecile facultatilor** vor asigura un nivel de informare si documentare prin dezvoltarea si achizitionarea noilor tehnologii si a dotarilor în domeniu;

8.11 **Editura ULBS acreditata** va trebui sa reprezinte o unitate importanta, capabila **sa asigure** la un nivel calitativ corespunzator si **la un pret de cost mai mic multiplicarea materialelor didactice.** În acest scop se va efectua o analiza privind atingerea acestor obiective, care va fi cunoscuta de catre întreaga comunitate universitara;

8.12 **În scopul activarii vietii studentesti vom sustine crearea unei reviste studentesti** prin care sa fie promovate toate actiunile si activitatile studentilor nostri, împreuna cu opiniile si propunerile lor de îmbunatatire a tuturor proceselor si activitatilor din ULBS;

8.13 Dezvoltarea studiului individual ca urmare a reducerii numarului de ore saptamânale impune **dezvoltarea de noi dotari si facilitati.** Astfel, pentru a oferi un portofoliu mai larg de învatare a limbilor straine se va crea **Centrul de învatare a limbilor straine** cu toate

dotarile necesare si serviciile de asistenta si Consultanta asigurat de specialisti în domeniu.

9. Cooperarea cu mediul economico-social

Performantele ULBS nu pot fi identificate numai din interiorul acesteia deoarece clientul adevarat al rezultatelor proceselor ei este mediul economico-social. De raspunsul perceput de universitate din mediul extern depinde în cea mai mare masura realitatea obiectivelor cuprinse în planurile strategice si în planurile operationale. Extinderea cooperarii cu mediul economico-social constituie conditia existentei oricarei universitati. De aceea în aceasta directie se impune:

9.1 **Participarea permanenta**, prin Centrul de Orientare Profesionala, la **târgurile destinate ofertelor de locuri de munca** si largirea relatiilor si colaborarilor cu mediul de afaceri în scopul cunoasterii reciproce a potentialului si domeniilor de interes;

9.2. ULBS va participa activ la **dezvoltarea Parcului tehnologic** în domeniul IT împreuna cu Consiliul Judetean si Primaria municipiului Sibiu. Aceasta va permite implicarea specialistilor nostri si a studentilor si absolventilor nostri de la specializarile de profil în asigurarea unor noi firme în acest domeniu;

9.3. Asigurarea **dezvoltarii serviciilor pentru educatia continua,** în special în zona adultilor, care sa ofere oportunitati de formare profesionala, de perfectionare si reconversie a fortei de munca din aceasta zona;

9.4. În scopul largirii cooperarii cu mediul economico-social se va urmari **crearea de laboratoare comune de cercetare si pregatire didactica împreuna cu firme de prestigiu,** în special cu investitorii straini care îsi dezvolta afaceri în zona Sibiu. Senatul largit al ULBS

va constitui o tribuna importanta de dezbateri si consultari cu mediul extern privind dezvoltarea ULBS, în strânsa legatura cu satisfacerea mediului economico-social;

9.5. ULBS va asigura o **colaborare permanenta cu MEC** în scopul promovarii si dezvoltarii strategiei în domeniul învatamântului superior. De aceea se va intensifica un amplu **lobby de promovare a membrilor comunitatii universitatii noastre în structurile nationale în domeniul învatamântului superior** (CNCSIS, CNFIS, CNATDCU, CNEAA, Agentia Nationala Socrates, Agentia de Evaluare si Asigurarea Calitatii etc.)

9.6. **ULBS va sprijini în totalitate mobilitatile studentilor si cadrelor didactice în cadrul programelor si proiectelor de cooperare,** care va asigura un portofoliu însemnat de informatii si cunoastere a experientelor pozitive, care sa fie utilizate în procesul de dezvoltare si consolidare a universitatii noastre;

9.7. În scopul asigurarii unei pozitii importante în mediul economico-social si al promovarii imaginii ULBS va fi creat un **Departament de Imagine si Marketing** la nivelul conducerii universitatii;

10. Relatii internationale si integrarea în reteaua academica europeana

ULBS a obtinut rezultate exceptionale în aceasta directie, lucru confirmat de premiul obtinut din partea MEC, dar si a faptului ca a fost acceptata ca membru în cadrul unor asociatii si organisme internationale importante: Asociatia Universitatilor Europene (AUE), Centrul International UNESCO pentru Educatie în Inginerie (UICEE), Centrul International Tubingen, Asociatia Universitatilor Francofone, Asociatia Universitatilor pentru Democratie

(AUDEM). De aceea efortul de mentinere la acest nivel de performanta impune concentrarea serioasa asupra urmatoarele obiective:

10.1. **Consolidarea relatiilor internationale stabilite** prin acorduri de cooperare bilaterale cu universitati de prestigiu din Europa si din întreaga lume. Pe baza experientei câstigate din acordurile bilaterale, actiunile vor fi dirijate în directia formarii unui **Consortiu international de Universitati** având ca parteneri importanti, în primul rând universitatile europene înfratite cu ULBS;

10.2. **Evaluarea la nivelul tuturor facultatilor din universitate a relatiilor internationale de cooperare** si acordarea unui **sprijin** important **privind promovarea si dezvoltarea acestor legaturi** si parteneriate;

10.3. **Dezvoltarea participarii membrilor comunitatii universitare** în **programele SOCRATES si în programele de doctorat** în cotutela**;**

10.4. Cresterea efortului de identificare a capacitatilor de **cooperare a centrelor de cercetare stiintifica** din universitate în **Programul European de Cercetare FP6**;

10.5. Cu ajutorul si **implicarea directa a presedintelui de universitate** vor fi identificate si intensificate **eforturile de largire a parteneriatelor de cooperare si dezvoltare a ULBS**;

10.6. Promovarea politicii de atragere a studentilor straini la ULBS prin realizarea unei documentatii care sa prezinte oferta educationala si facilitatile oferite de ULBS, care sa ajunga si la Directia de specialitate din MEC si pe site-ul universitatii noastre si al MEC.

11. Asigurarea unei echitati reale

Sunt preconizate urmatoarele actiuni:

- Realizarea unor programe de a da o sansa pentru tinerii sau adultii cu o scolarizare incompleta, pentru persoanele marginalizate sau excluse social, pentru persoanele cu nevoi speciale sau care nu au acces la serviciile educationale;
- Introducerea unor programe de învatare accelerata si personalizata pentru tinerii creativi si talentati;
- Asigurarea echitatii în evaluarea performantelor: asigurarea echitatii evaluarii performantelor în cadrul ULBS ; asigurarea echitatii în evaluarea performantelor catedrelor si facultatilor.

Cele mai dificile probleme legate de obiectivele prevazute în Planul Strategic si respectiv Planul Operational (pentru 1-2 ani) sunt cele legate de resursele de finantare. La Universitatea „Lucian Blaga" au fost prevazute sase directii principale de actiune pentru diversificarea resurselor financiare :

- Analizarea si revizuirea procedurilor de admitere a studentilor în universitate si dezvoltarea unei atitudini proactive pentru cresterea numarului de studenti;
- Analizarea si revizuirea procedurilor de admitere a studentilor internationali si dezvoltarea marketingului universitar pentru a creste substantial numarul de studenti internationali;
- Dezvoltarea Învatamântului Deschis la Distanta care sa contribuie la cresterea rolului universitatii dincolo de limitele campusului;
- Dezvoltarea cercetarii stiintifice aplicative si cresterea numarului de programe de cooperare cu industria de transfer tehnologic;
- Dezvoltarea unui parc tehnologic în zona campusului universitar, universitatea devenind principalul beneficiar si generator de cunostinte în domeniile aplicative ale companiilor care îsi desfasoara activitatea în acest parc;
- Reducerea costului de administratie si de întretinere curenta a tuturor cladirilor si spatiilor amenajate din campusul universitar.