

**PLANUL STRATEGIC DE DEZVOLTARE
INSTITUȚIONALĂ AL
UNIVERSITĂȚII „LUCIAN BLAGA” DIN SIBIU
ÎN PERIOADA 2008-2012**

Introducere

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

În acest sens s-a ținut cont de fondul modificărilor de anvergură care se manifestă în mediul social românesc dar și de contextul prefacerilor profunde care se produc în învățământul superior din toată lumea precum și ca urmare a perioadei de reformă substanțială a învățământului românesc care vizează în principal :

- *creșterea calității procesului educațional;*
- *redimensionarea cercetării științifice;*
- *modificări de esență în conceperea politicii financiare a învățământului superior.*

Alături de acestea, în cazul ULB Sibiu, o autoevaluare critică a situației conduce la necesitatea considerării și a altor deziderate care apar din perspectiva edificării spiritului ULBS atât în sânul Comunității Academice cât și în sânul cetății și al unei evoluții armonioase care să răspundă deplin la misiunea ULBS implicând necesitatea realizării unor **deziderate** ca :

- *dezvoltarea unei culturi manageriale a ULBS;*
- *angajarea mai activă în viața comunității, sporirea și exploatare legăturilor cu mediul exterior universității;*
- *catalizarea unei gândiri curajoase, descătuse, flexibile și imaginative;*
- *așezarea cu adevărat a studentului și cerințelor sale în centrul activității din ULB;*
- *sporirea ponderii finanțării extrabugetare;*
- *atragera în viața Comunității Academice a absolvenților ULBS;*
- *reorganizarea, redimensionarea și optimizarea serviciilor administrative.*

Misiunea universității cuprinde două aspecte importante:

- a) **misiunea educațională** – vizează impactul funcțiilor pe care le îndeplinește universitatea în interiorul comunității și anume : *funcția de cunoaștere, funcția modelării și de cercetare;*
- b) **misiunea socială** – are rolul de a concretiza sensul politicilor de dezvoltare socială la nivelul comunității locale și al societății românești în ansamblul ei pentru a contribui la o dezvoltare socială durabilă cu profesioniști în toate domeniile, capabili să soluționeze problemele dezvoltării și cunoașterii pentru îmbunătățirea continuă a calității vieții.

Comunitatea Academica a ULBS se conștientizează progresiv de valoarea strategică a rolului său în sectorul universitar și social, în conformitate cu tradiția culturală de valoare unică a zonei, cu cea a învățământului superior din Sibiu dar și a profilului universității.

Astfel **ULBS** se va preocupa mai intens de inițierea și permanentizarea unor relații de tip nou cu mediul social, economic și de afaceri în mijlocul căruia este situată, pe principiul câștigului pentru ambele părți. În acest mod poate fi activată o importantă sursă de venituri extrabugetare. Avem aici în vedere pe lângă activitățile de consultanță, cercetare științifică, microproducție și activități de ofertă de cursuri specializate pentru colective mici din societăți comerciale, unități bancare, etc., cursuri de specializare, formare continuă, învățământ deschis la distanță, de atragere a absolvenților, mecenat și altele.

CAPITOLUL I

Misiunea și obiectivele *Universității „Lucian Blaga” din Sibiu*

Conceptul general

Învățământul superior este o componentă importantă a sistemului educativ. El joacă un rol cheie în deschiderea de noi orizonturi, prin contribuții importante la o dezvoltare echitabilă și susținută și la formarea unei culturi a păcii. Instituțiile de învățământ superior trebuie să acționeze critic și obiectiv pe bază de competențe și merite, promovând activ solidaritatea intelectuală și morală, servind nevoile intelectuale. Într-o lume a transformărilor în adâncime, de la instituțiile de învățământ superior se așteaptă să se acționeze în mod responsabil. Instituția de învățământ superior trebuie să prevadă, să anticipeze schimbări în toate sectoarele societății, să fie pregătită și capabilă să facă diferențieri, să se adapteze concordant cu acestea .

a) Misiunea *Universității „Lucian Blaga” din Sibiu*

În spiritul *misiunii Universității „Lucian Blaga” din Sibiu* se va promova educația și cercetarea științifică în acord cu cerințele de integrare în societatea cunoașterii, care presupune consolidarea și dezvoltarea Spațiului European al Educației și Spațiului European al Cercetării Științifice prin promovarea excelenței la nivelul tuturor activităților și proceselor desfășurate. Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu va contribui la dezvoltarea locală, regională și națională din punct de vedere economico-social, științific, cultural și politic, în acord cu nevoile comunității. **Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu** reprezintă un centru de convergență, un locaș al științei, culturii și umanismului care să poată fi accesat de toți cei care satisfac rigorile și criteriile de acceptare valorică.

Ținând seama de conceptele enunțate, **misiunea** se poate concretiza în următoarele puncte :

- *Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu promovează învățământul și cercetarea în concordanță cu exigențele unei societăți bazate pe cunoaștere și pe educație continuă și integrate în circuitul european și mondial.*
- *Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu contribuie la dezvoltarea locală, regională și națională din punct de vedere social, economic, cultural, politic, printr-o implicare puternică în mediul înconjurător.*
- *Cunoașterea metodică și aducerea de contribuții originale în domeniile prioritare ale științei și tehnologiei începutului secolului XXI și educarea în profil larg, flexibilă, interactivă și continuă, atât a studenților cât și a absolvenților de învățământ superior.*

- *Universitatea va fi permanent deschisă pentru interacțiunea cu mediul economic, social și academic la nivel local, național și internațional.*

În scopul asigurării **pragmatismului** și al **succesului managerial** se impune cu necesitate **îndeplinirea următoarelor condiții:**

- *Crearea unui nucleu de conducere profesionist;*
- *Creșterea rolului Senatului în actul decizional precum și a responsabilității acestuia;*
- *Promovarea autonomiei în raport direct cu gradul de responsabilitate;*
- *Crearea unei administrații eficiente și eficace;*
- *Promovarea și formarea unei culturi și a unui comportament pro-calitate;*
- *Transparența actului decizional și transferul informației în mâinile majorității ca factor de întărire a puterii organizaționale și resursă strategică inepuizabilă;*
- *Promovarea echității și eticii profesionale la nivelul întregii universități;*
- *Valorificarea contribuției studenților la dezvoltarea universității și prin aceasta la formarea lor profesională și la crearea condițiilor mai bune de viață;*
- *Dezvoltarea continuă a relației și parteneriatului cu mediul extern;*
- *Respectarea strictă a spiritului (fondului) și literei (forme) legilor în vigoare;*
- *Stabilirea unui management strategic și a unui proces de planificare eficiente;*
- *Dezvoltare globală și echilibrată a universității;*
- *Integrarea în comunitate academică națională și internațională și articularea permanentă la valorile culturale și științifice naționale și internaționale;*
- *Crearea și dezvoltarea de colective de cercetare puternice;*
- *Asumarea principiului calității – vital pentru activitatea universității și stabilirea unor procese efective de asigurarea și evaluarea calității universității în scopul îmbunătățirii continue a performanțelor acesteia;*
- *O înaltă calitate, programe universitare și de cercetare accesibile, provocatoare, servicii de expertiză;*
- *O puternică motivație, angajare și atitudine profesională din partea corpului profesoral și al studenților;*
- *Climatul intelectual oferit ca suport pentru studenți și profesori;*
- *Expertiza educațională deosebită oferită pentru mediul internațional.*

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

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

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

O analiză a acestor obiective strategice formulate de **Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu** demonstrează faptul că managementul strategic este un proces orientat pe obiective majore, a căror realizare este proiectată în timp. Obiectivele strategice preiau din viziunea și misiunea organizației ideile și determinările fundamentale și condensează în ele întreaga voință și capacitate a ei de dezvoltare și împlinire, în contextul creării unei competitivități strategice.

În concluzie, **obiectivele majore** ale universității sibiene sunt :

- *să fie considerată printre cele mai bune instituții din țară, pentru cercetare, învățământ și educație în inginerie, știință și medicină;*
- *să ofere un mediu intelectual în care cercetarea originală și aplicarea ei în orice domeniu, să înflorească;*
- *să comunice unei comunități cât mai largi semnificația și importanța cercetării științifice în general și a celei desfășurate în cadrul universității în particular;*
- *deschiderea universității spre societate, prin creșterea preocupărilor pentru educația continuă și prin cooperare științifică și academică, în plan local, național și internațional, cu toate mediile profesionale interesate. În felul acesta universitatea noastră se înscrie în coordonatele inițiativei de educație permanentă a Uniunii Europene;*
- *atragera unui număr sensibil sporit de studenți eminenți din țară și străinătate, pentru dezvoltarea acestora în profil larg, cu spirit de acțiune și creativitate tehnică;*
- *furnizarea cadrului, căilor și mijloacelor pentru dezvoltarea unor centre de excelență în cercetarea științifică și a unor centre de inovare didactică. Între inițiativele care vor conduce la realizarea obiectivelor propuse sunt incluse :*
- *descentralizarea procesului de luare a deciziilor academice și administrative de la nivelul facultății la catedre;*
- *creșterea accentuată a preocupărilor, pentru deplasarea centrului de greutate a activității didactice de la formarea inițială (prin programe de lungă și scurtă durată), spre programe postgraduale (studii de masterat, doctorat cu și fără frecvență, cursuri de specializare postuniversitare, educație permanentă);*

- *crearea și susținerea dezvoltării unor centre de excelență în cercetare care să contribuie și la stabilizarea în facultate a unor cadre tinere valoroase, capabile să asigure dezvoltarea în perspectivă a universității;*
- *înființarea sau dezvoltarea unor structuri necesare coordonării noilor tipuri de activități și promovării imaginii universității în societate, centru de informații despre universitate, centru de relații internaționale.*

Obiectivele strategice sunt definite în corelație directă cu Conferința Miniștrilor Educației din țările Europei de la Berlin și Conferința Națională a Învățământului Superior de la București și se referă la:

- **dezvoltarea globală și echilibrată a ULBS care să conducă la consolidarea rezultatelor** obținute;
- **trecerea de la dezvoltarea cantitativă la consolidarea calitativă a ULBS** prin adoptarea principiilor managementului calității în întreaga activitate din universitate și în evaluarea acesteia;
- **dezvoltarea managementului strategic și a planificării eficiente** a tuturor proceselor și activităților;
- **realizarea unui echilibru între democrație, participarea colectivă, responsabilitate, transparență și luarea deciziilor eficiente;**
- **asigurarea calității procesului de învățământ;**
- **adaptarea structurii programelor de studii la cele trei cicluri licență , masterat și doctorat;**
- **promovarea mobilității studenților și personalului academic.**

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

Obiectivele operaționale considerate a fi relevante pentru strategia națională de integrare europeană sunt următoarele:

1. Îmbunătățirea performanțelor în activitatea studenților și a resurselor umane academice

Acțiuni preconizate:

1.1. Creșterea exigențelor în evaluarea resurselor umane academice (stabilirea de criterii de calitate generale și specifice care să permită reconsiderarea valorilor în învățământul universitar) .

1.2. Reorganizarea procesului de învățământ printr-o nouă filozofie a educației, ULBS va impune revederea modalităților de derulare a activităților

didactice așa încât centrul de greutate să treacă de la acumularea de informații la activități de formare.

1.3. Îmbunătățirea selecției la admiterea în universitate și motivarea studenților pentru noi performanțe. Selecția actuală a studenților, având în vedere diversitatea de condiții în care se susține bacalaureatul, precum și diferențierile care există în considerarea acestuia la calculul mediei de intrare solicită depistarea de noi soluții. În acest sens ULBS va decide modalitățile prin care selecția realizată la admitere să fie cât mai apropiată de ierarhizarea reală a candidaților. Sistemul de burse prin cele două categorii principale (cele sociale și de merit), la care se adaugă instituirea burselor pentru mediul rural, vor stimula formarea de formatori, ceea ce reprezintă un nou stimulent pentru studenți. În același timp, vor fi oferite stimulente doctoranzilor cu frecvență, de tipul burselor de cercetare, utilizate în finalizarea tezelor de doctorat, și sporirea burselor de documentare în străinătate.

1.4. Instituirea evaluării interne și externe, ca instrument în atingerea unei noi calități. Autoevaluarea la nivelul universităților trebuie instituită ca obligatorie în fiecare an sau la doi ani o dată. În procesul de autoevaluare, studenții trebuie să aibă o pondere importantă.

2. Adaptarea ULBS la noile cerințe ale pieței forței de muncă
prin anticiparea evoluției pieței și acordarea de licențe pentru specialiștii care vor fi utilizați de economie, cultură și societate. Sunt preconizate următoarele acțiuni:

- 2.1. Sincronizarea specializărilor din ULBS cu nomenclatorul ocupațiilor;
- 2.2. Monitorizarea nivelului și modului de asimilare a absolvenților pe piața forței de muncă;
- 2.3. Optimizarea activităților practice în procesul de învățământ, în raport de specificul fiecărei specializări și de oferta pieței;
- 2.4. Dezvoltarea educației continue (permanente) ;
- 2.5. Eliminarea specializărilor depășite, dezvoltarea profesiilor deficitare și dezvoltarea de noi calificări în raport cu cerințele actuale și de perspectivă ale pieței forței de muncă;
- 2.6. Lărgirea conținutului calificărilor universitare în vederea creșterii șanselor de plasament pe piața forței de muncă ale absolvenților;
- 2.7. Flexibilizarea rutelor de studii în raport cu interesele și performanțele studenților;

3. Procesul de învățământ

Procesul de învățământ constituie unul dintre procesele de bază care se desfășoară în ULBS, în care sunt implicate toate cadrele didactice și studenții noștri, iar obiectivele importante impuse acestei direcții de dezvoltare sunt:

- Realizarea unui **proces de învățământ competitiv corespunzător standardelor de calitate reglementate la nivelul UE** care să permită absolvenților ULBS să dobândească recunoașterea academică și profesională internațională;
- Asigurarea **suportului necesar acreditării specializărilor universității** care au obținut autorizație provizorie de funcționare și a tuturor specializărilor supuse procesului de reevaluare;
- **Dezvoltarea tehnologiilor moderne de predare și învățare** în scopul asigurării unei pregătiri profesionale corespunzător realităților practice. În acest sens se va urmări o nouă filozofie a învățării prin promovarea metodelor de analiză, metodologii de cercetare, modele de organizare a activității cu participarea în mod creativ la activitățile didactice;
- Proiectarea **curriculum-ului universitar** într-o **structură flexibilă, modularizată sau cu dublă specializare**, care să ofere posibilitatea adaptării rapide la schimbările de pe piața muncii și pentru a asigura un parcurs coerent, în funcție de aptitudinile și capacitățile fiecărui student,
- **Promovarea programelor de studii în limbi de circulație internațională** care va deschide oportunități de dezvoltare a programelor internaționale de tipul „joint curriculum” sau programe în cotutelă;
- **Promovarea metodelor de predare bazată pe tehnologia informației și dezvoltarea Învățământului Deschis la Distanță**. În acest scop se vor face eforturi pentru asigurarea echipamentelor și aparaturii didactice necesare;
- **Realizarea unui nivel calitativ al procesului de predare și învățare** se va asigura prin evaluarea continuă a tuturor activităților în care un rol semnificativ îl va ocupa **evaluarea procesului de predare de către studenți**;
- **Asigurarea corespunzătoare a materialului didactic** necesar pregătirii studenților prin Biblioteca Centrală Universitară. În acest scop se va acorda un **suport important abonamentelor și achizițiile de carte ca și multiplicării cursurilor și lucrările didactice în Editura ULBS**;
- Calitatea procesului de învățământ este influențată direct de calitatea **selecției viitorilor studenți ai ULBS**. În acest scop **pregătirea admiterilor cu toate activitățile și materialele publicitare privind oferta de locuri și specializări** ale universității trebuie să fie **făcută din timp** și cu eforturi continue și susținute;
- Focalizarea mai atentă pe **creșterea calității programelor de masterat și doctorat**.

3.1. Introducerea unui nou centru de greutate disciplină de bază – titular de disciplină.

Unitatea de bază în organizarea procesului didactic este catedra. Aceasta însă este în multe cazuri eterogenă, iar cel mai adesea blochează performanța, de aceea este necesară o translatăre a modului de organizare a procesului didactic spre titularul de disciplină, care asigură o mai mare fluentă informației și deprinderilor către studenți, care ar implica mult mai bine în activitate preparatorii, asistenții și lectorii care i-ar avea în echipă.

Definirea portofoliului de **discipline de bază** existente în ULBS **reprezintă continuarea procesului de consolidare a universității** în paralel cu realizarea unui deziderat important al managementului procesului de învățământ, corelarea și sincronizarea programelor analitice pentru fiecare specializare. Reamintim sensul dat de MECTS disciplinei de bază:

- este disciplină recunoscută de CNEAA și de specialiști în domeniu ca disciplină formatoare de aptitudini și deprinderi într-o specializare, profil, domeniu (ramură);
- se regăsește în sistemul educațional european;
- este susținută în universitate de titulari, doctor în științe, de preferință cu grade superioare.

3.2. Dezvoltarea politicii educaționale de tip e-Learning.

Îmbunătățirea procesului didactic nu poate fi concepută fără informatizarea acestuia. În acest sens, se prevede conectarea la rețeaua ROEDUNET a campusului ULBS, dezvoltarea sistemului informatic pentru managementul educațional, dezvoltarea unor pachete educaționale soft și media, dezvoltarea pe suport INTERNET a transmisiei digitale, TV pentru învățământul la distanță etc.

În domeniul utilizării tehnologiilor informației și comunicării în educație se vor urmări următoarele **obiective**:

- Pregătirea de bază în domeniul tehnologiilor informației și comunicării a tuturor studenților din ULBS ;
- Creșterea utilizării de către sistemul de învățământ sibian a potențialului educațional oferit de mijloacele de informare în masă (mai ales în programele de învățare la distanță și de educație continuă);
- Adecvarea educației la tehnologiile informației și comunicării;
- Dezvoltarea tehnologiilor și rețelelor de comunicare din ULBS;
- Formarea de cadre didactice specializate în domeniul tehnologiilor informației și comunicării; formarea de specialiști în domeniul tehnologiilor informației și comunicării.

3.3. Instituirea schimbului de experiență la nivel național (profesor invitat) și a cooperării interuniversitare în domeniul educației. S-a constatat că profesorii invitați, profesorii care susțin prelegeri în alte universități decât cele proprii, induc o atmosferă nouă, stimulativă în viața universitară. De aceea ULBS și-a propus să creeze cadrul favorabil unor astfel de strategii pentru cadrele didactice, care vor avea posibilitatea să facă un schimb de experiență real în noile colective academice.

3.4. Îmbunătățirea modului de organizare a concursurilor pentru posturile de conferențiar și de profesor universitar. Transparența care trebuie să domnească în procesul de evaluare a dosarelor candidaților și activităților acestora, exigența comisiilor de concurs vor întări competiția, dar și pregătirea individuală a potențialilor candidați, vor contribui la stimularea vieții academice.

3.5. Structura pe cele trei cicluri, cu porți de ieșire din sistem pentru studenți. Alinierea la schimbările intervenite în sistemul de învățământ european (ca urmare a Declarației de la Bologna) implică structurarea pe cele trei cicluri de bază: ciclul I (echivalent cu „bachelor”), cu o durată de 3-4 ani; ciclul II (echivalent cu „master”), cu o durată de 1-2 ani; ciclul III, reprezentat de doctorat. O astfel de structură asigură porți de ieșire din sistem pentru un student, care nu este capabil să urmeze întreg traseul stabilit prin cele trei cicluri.

3.6. Creșterea importanței creditelor transferabile în activitatea universitară. Sistemul de credite implementat de ULBS nu este încă pe deplin operabil. Nu există încă o compatibilitate la nivel național, fără a mai vorbi de creditele transferabile la nivel european. Ca urmare ULBS va stimula generalizarea sistemului de credite și va identifica mecanismele de asigurare a compatibilizării interne și naționale.

4. Cercetarea științifică

Modelul Humboldian antreprenorial pe care și l-a impus ULBS, presupune că universitatea noastră trebuie să reprezinte un spațiu de creație științifică și culturală, un spațiu furnizor de cunoaștere, care, în general, se realizează în cadrul legal al contractelor de cercetare științifică.

Cercetarea științifică trebuie să devină o sursă semnificativă de finanțare complementară pentru toate facultățile.

Nu se mai poate concepe în viitor existența unei catedre în universitate fără să desfășoare activitatea de cercetare științifică.

4.1. Definierea clară a domeniilor de cercetare științifică la nivelul fiecărei facultăți și a resurselor umane angrenate în cercetarea științifică;

4.2. Dezvoltarea centrelor de cercetare științifică acreditate la nivel național de CNCSIS. În acest scop se vor promova documentații de creare la fiecare facultate a cel puțin unui centru de cercetare științifică acreditat;

- 4.3. Stabilirea unor criterii privind **acordarea de suporturi financiare interne pentru cercetare**, pentru a deschide linii de acces la finanțare și proiecte europene;
- 4.4. **Încurajarea publicării** rezultatelor cercetării în cadrul unor conferințe și **reviste de prestigiu internațional** (inclusiv acreditate ISI Philadelphia);
- 4.5. Cuantificarea rezultatelor obținute în **cercetarea științifică în criteriile de salarizare diferențiată** (inclusiv prin premii);
- 4.6. Asigurarea de **abonamente și acces la documentație științifică** prin Biblioteca Centrală Universitară ca și la **cercetări documentare** finanțate, realizate de specialiștii bibliotecii;
- 4.7. **Stimularea participării studenților în programele de cercetare științifică alături de cadrele didactice și** integrarea acestora în rețeaua europeană a cercetării. Revigorarea cercurilor științifice studențești și a sesiunilor de comunicări științifice la nivelul fiecărei facultăți;
- 4.8. Organizarea de **manifestări științifice internaționale** care să individualizeze ULBS și să creeze o carte de vizită remarcabilă;
- 4.9. **Editarea la nivel național a tuturor revistelor științifice al ULBS** și editarea ritmică a acestora odată cu **întărirea capacității de multiplicare** la un standard calitativ superior și eficient la nivelul **Editurii ULB Sibiu**;
- 4.10. **Creșterea numărului de publicații științifice acreditate la nivel național** care să ofere o imagine corespunzătoare a întregului potențial științific de care dispune ULBS;

5. Stimularea integrării ULBS în sistemul european de învățământ superior

Principalele priorități în acest domeniu sunt:

- 5.1. Consolidarea procesului de reformă în ULBS în concordanță cu evoluția celui european.
- 5.2. Promovarea dimensiunii europene a învățământului la ULBS prin schimbări în conținutul și orientarea disciplinelor de studiu și prin obținerea de credite de studii în universitățile UE.
- 5.3. Dezvoltarea de programe de studii integrate care să conducă la obținerea de diplome comune prin mastere și școli doctorale europene.

6. Infrastructura educațională

Atingerea unui standard de calitate competitiv în procesul educațional depinde în mare măsură de calitatea infrastructurii educaționale care vizează: spații de învățământ, săli de curs și seminar, laboratoare cu nivel tehnic

corespunzător de dotare, biblioteci, INTERNET, INTRANET. În această direcție se va acționa pentru :

- 6.1. Evaluarea standardului privind gradul de dotare al laboratoarelor fiecărei facultăți și stabilirea strategiilor și priorităților de modernizare.** În acest scop alocarea resurselor privind finanțarea complementară vor fi asigurate pe baza priorităților propuse de Consiliile facultăților și aprobate la nivelul Senatului ULBS. Se va acorda prioritate pentru sprijinirea în acreditarea specializărilor noi autorizate;
- 6.2. Asigurarea, la nivelul fiecărei facultăți a cel puțin unei săli de curs cu cele mai moderne dotări,** care să ofere posibilitatea utilizării celor mai noi tehnologii de predare și învățare;
- 6.3. Evaluarea tehnicii de calcul la nivelul întregii universități și achiziționarea acesteia în scopul creșterii gradului de informatizare a procesului de învățământ și cercetării științifice.** În acest scop se va urmări creșterea numărului de posturi cu conexiune la INTERNET atât pentru cadre didactice cât și pentru studenți;
- 6.4. Dezvoltarea spațiilor de învățământ** prin identificarea și valorificarea unor posibilități de **extindere în actualele clădiri proprietatea ULBS;**
- 6.5. Crearea spațiului adecvat cu dotările corespunzătoare asigurării condițiilor pentru funcționarea Învățământului Deschis la Distanță conform standardelor în vigoare;**
- 6.6. Continuarea lucrărilor de investiții la Facultatea de Medicină și etapizarea acestora în scopul utilizării lor eficiente pe corpuri și spații de clădire;**
- 6.7. Extinderea lucrărilor de reparații și întreținere,** generalizarea utilizării sistemelor automate de încălzire pe clădiri și utilizarea tehnologiilor moderne de închidere cu termopan a spațiilor în scopul **reducerii consumurilor energetice;**
- 6.8. Dezvoltarea și dotarea corespunzătoare a biobazelor didactice;**

Prioritatea acordată calității se va traduce prin următoarele acțiuni:

- Elaborarea criteriilor și standardelor de performanță educaționale, evaluarea specializărilor universitare și a programelor de studii și ierarhizarea lor; introducerea unui sistem de finanțare diferențiată în raport cu calitatea performanțelor la nivelul programelor de studii;
- Monitorizarea evaluării externe a absolvenților ;
- Ameliorarea standardelor de învățare;
- Dezvoltarea sistemului de consiliere și orientare pentru studenți;
- Punerea accentului pe rezultatele pe termen lung și nu pe performanțe utilizabile exclusiv în mediul academic;

7. Perfecționarea managementului universitar

Un rol esențial în atingerea performanței îl reprezintă calitatea managementului la nivelul fiecărei structuri organizaționale din ULBS. De aceea evaluarea eficacității și eficienței managementului universitar va trebui să țină cont de modul în care resursele financiare, umane și materiale au fost folosite pentru îndeplinirea obiectivelor din planul strategic și planurile operaționale.

- 7.1. Întregul proces managerial va avea la bază planul strategic al ULBS și planurile strategice ale facultăților** aprobate de Senat și Consiliile facultăților. Acestea vor trebuie să cuprindă obiective fezabile cu identificarea tuturor activităților operaționale, responsabilități și surse de finanțare;
- 7.2. În scopul reducerii factorilor de risc, fundamentarea cifrelor de școlarizare solicitate de facultăți va avea la bază studii de oportunitate și analize de eficiență** care să permită o corelație mai bună a produsului ULBS cu piața forței de muncă;
- 7.3. Autonomia universitară** la toate nivelurile va constitui cadrul managerial al afirmării calității managementului care trebuie să fie **corelat direct cu nivelul de responsabilitate**. În acest context vor fi stimulate și promovate valorile pe baza unor criterii de evaluare fundamentate științific;
- 7.4. Decizia managerială se va baza pe participarea colectivă, pe responsabilitate și va avea o transparentă totală** și va fi cunoscută la toate nivelurile de toți cei care au legătură cu aceasta. În această direcție Comisiile Senatului pe domenii vor avea un rol important în procesul de analiză și evaluare a propunerilor;
- 7.5. Managementul universitar va aborda strategii de îmbunătățire a indicatorilor de calitate care condiționează alocația bugetară a ULBS;**
- 7.6. În scopul creșterii nivelului calitativ al ULBS se impune cu necesitate generalizarea procesului de evaluare a tuturor activităților existente în universitate** începând cu fiecare cadru didactic până la nivelul întregii instituții. Acesta constituie un principiu de bază al managementului calității care impune totodată crearea structurilor de asigurarea calității de la nivelul catedrelor și până la nivelul conducerii universității;
- 7.7. Pentru a realiza un management administrativ performant se impune o analiză de eficiență a tuturor serviciilor administrative și a personalului acestora și se vor adopta măsuri importante de dinamizare a acestui sector cu revizuirea fișei postului pentru fiecare angajat;**
- 7.8. Managementul universitar va fi concentrat pe creșterea cuantumului resurselor extrabugetare** care vor fi direcționate spre

completarea salariilor, asigurarea dotărilor, extinderea spațiului de învățământ și a burselor de merit și sociale acordate studenților noștri. Pentru aceasta vor fi identificate noi surse și vor fi dezvoltate forme de învățământ pentru specializări cu taxă, în special în zona adulților și vor fi atrași studenți internaționali printr-un marketing eficient;

- 7.9.** Managementul Universitar va dezvolta **cooperarea cu Agenția de Dezvoltare Regională Centru**. În acest sens se impune crearea la nivelul universității a **Oficiului pentru Managementul Programelor** cu rolul de a asista IMM în dezvoltarea de proiecte;
- 7.10.** În scopul apărării și consolidării valorilor instituționale, precum și a fiecărui membru al comunității academice, în ULBS va fi creat **Consiliul de Disciplină și Etică** care va analiza, în spiritul dreptății, cazurile de indisciplină și va propune măsurile care se cuvin;
- 7.11.** Pentru a realiza o **universitate cu structuri academice echilibrate**, cu șanse egale de dezvoltare și accesare a resurselor pentru dezvoltare vor fi efectuate analize împreună cu toți factorii implicați în scopul găsirii celor mai bune soluții, care să facă posibilă **optimizarea tuturor activităților și resurselor alocate**.

Principalele obiective operaționale sunt reprezentate de :

- Profesionalizarea activităților manageriale și formarea managerilor pentru toate structurile de conducere ale ULBS. Schimbarea aptitudinilor, capacităților și comportamentelor profesionale ale conducătorilor catedrelor și facultăților în spiritul principiilor și metodelor managementului modern;
- Îmbunătățirea evaluării manageriale și a managementului. Perfecționarea evaluării în vederea selecției, menținerii, promovării sau eliberării din funcție a managerului;
- Reorganizarea sistemului managerial din ULBS în așa fel încât să se asigure creșterea consistenței și eficienței proceselor decizionale.

8. Facilități și servicii comunitare

La nivelul universității, activitățile de bază–procesul educațional și activitatea de cercetare științifică–nu vor atinge niciodată un nivel de performanță competitiv dacă activitățile și resursele suport nu vor fi dezvoltate la nivelul corespunzător obiectivelor propuse. De aceea managementul universitar va fi orientat în direcția creșterii portofoliului și calității serviciilor sociale și administrative, astfel :

- 8.1** Asigurarea și **extinderea spațiilor de cazare pentru studenții universității** la un **standard de civilizație specific sistemului universitar din UE**. În această direcție vor fi făcute eforturi pentru începerea construcției unui cămin studențesc de tip hotel cu

standarde de calitate sporit. În același timp vor fi căutate soluții legale privind extinderea capacității de cazare în municipiul Sibiu prin identificarea unui portofoliu de gazde și asigurarea subvențiilor de cazare a studenților noștri și pentru această formă de cazare pentru care se vor face intervenții la MECTS.

- 8.2 Cantinele studențești vor fi supuse unui control permanent împreună cu reprezentanții studenților pentru **asigurarea unor condiții de masă care să satisfacă pe toți cei care solicită acest serviciu;**
- 8.3 În scopul **lărgirii ofertei de petrecere a timpului liber** de către studenții noștri și cadrele didactice se vor face eforturi pentru **obținerea unei baze sportive și a unei săli de sport proprii.**
- 8.4 **Departamentul (Serviciul) de Orientare Profesională și Psihologică** va avea un rol foarte important în procesul de orientare a candidaților pentru admitere, consultații psihologice și financiare, elaborare de studii și analize privind piața muncii și cerințele angajaților;
- 8.5 **Dezvoltarea sistemului informatic** în scopul asigurării accesului liber la informație. Portofoliul de informații pentru studenți pe care îl va cuprinde site-ul ULBS se va referi la programare examene, consultare rezultate examene, planuri de învățământ, programe analitice, obligații financiare, orar, etc.;
- 8.6 Se va acorda un **sprijin permanent și suport logistic asociațiilor studențești și sindicatului** ca parteneri importanți în procesul de dezvoltare și consolidare a universității;
- 8.7 **Continuarea publicării Buletinului informativ al universității**, care să permită informarea întregii comunități academice cu evenimentele importante din ULBS;
- 8.8 **Serviciile oferite de Biblioteca Centrală a ULBS și bibliotecile facultăților** vor asigura un nivel de informare și documentare prin dezvoltarea și achiziționarea noilor tehnologii și a dotărilor în domeniu;
- 8.9 **Editura ULBS acreditată** va trebui să reprezinte o unitate importantă, capabilă **să asigure** la un nivel calitativ corespunzător și **la un preț de cost mai mic multiplicarea materialelor didactice.** În acest scop se va efectua o analiză privind atingerea acestor obiective, care va fi cunoscută de către întreaga comunitate universitară;
- 8.10 **În scopul activării vieții studențești vom susține crearea unei reviste studențești** prin care să fie promovate toate acțiunile și activitățile studenților noștri, împreună cu opiniile și propunerile lor de îmbunătățire a tuturor proceselor și activităților din ULBS;
- 8.11 Dezvoltarea studiului individual ca urmare a reducerii numărului de ore săptămânale impune **dezvoltarea de noi dotări și facilități.**

Astfel, pentru a oferi un portofoliu mai larg de învățare a limbilor străine se va crea **Centrul de învățare a limbilor străine** cu toate dotările necesare și serviciile de asistență și Consultanță asigurat de specialiști în domeniu.

9. Cooperarea cu mediul economico-social

Performanțele ULBS nu pot fi identificate numai din interiorul acesteia deoarece clientul adevărat al rezultatelor proceselor ei este mediul economico-social. De răspunsul perceput de universitate din mediul extern depinde în cea mai mare măsură realitatea obiectivelor cuprinse în planurile strategice și în planurile operaționale. Extinderea cooperării cu mediul economico-social constituie condiția existenței oricărei universități. De aceea în această direcție se impune:

- 9.1 Participarea permanentă**, prin Centrul de Orientare Profesională, la **târgurile destinate ofertelor de locuri de muncă** și lărgirea relațiilor și colaborărilor cu mediul de afaceri în scopul cunoașterii reciproce a potențialului și domeniilor de interes;
- 9.2.** ULBS va participa activ la **dezvoltarea Parcului tehnologic** în domeniul IT împreună cu Consiliul Județean și Primăria municipiului Sibiu. Aceasta va permite implicarea specialiștilor noștri și a studenților și absolvenților noștri de la specializările de profil în asigurarea unor noi firme în acest domeniu;
- 9.3.** Asigurarea **dezvoltării serviciilor pentru educația continuă**, în special în zona adulților, care să ofere oportunități de formare profesională, de perfecționare și reconversie a forței de muncă din această zonă;
- 9.4.** În scopul lărgirii cooperării cu mediul economico-social se va urmări **crearea de laboratoare comune de cercetare și pregătire didactică împreună cu firme de prestigiu**, în special cu investitorii străini care își dezvoltă afaceri în zona Sibiu. Senatul lărgit al ULBS va constitui o tribună importantă de dezbateri și consultări cu mediul extern privind dezvoltarea ULBS, în strânsă legătură cu satisfacerea mediului economico-social;
- 9.5.** ULBS va asigura o **colaborare permanentă cu MECTS** în scopul promovării și dezvoltării strategiei în domeniul învățământului superior. De aceea se va intensifica un amplu **lobby de promovare a membrilor comunității universității noastre în structurile naționale în domeniul învățământului superior** .
- 9.6.** ULBS va sprijini în totalitate **mobilitățile studenților și cadrelor didactice în cadrul programelor și proiectelor de cooperare**, care va asigura un portofoliu însemnat de informații și cunoaștere a

experiențelor pozitive, care să fie utilizate în procesul de dezvoltare și consolidare a universității noastre;

- 9.7.** În scopul asigurării unei poziții importante în mediul economico-social și al promovării imaginii ULBS va fi creat un **Departament de Imagine și Marketing** la nivelul conducerii universității;

10. Relații internaționale și integrarea în rețeaua academică europeană

ULBS a obținut rezultate excepționale în această direcție, lucru confirmat de premiul obținut din partea MECTS, dar și a faptului că a fost acceptată ca membru în cadrul unor asociații și organisme internaționale importante: Asociația Universităților Europene (AUE), Centrul Internațional UNESCO pentru Educație în Inginerie (UICEE), Centrul Internațional Tubingen, Asociația Universităților Francofone, Asociația Universităților pentru Democrație (AUDEM). De aceea efortul de menținere la acest nivel de performanță impune concentrarea serioasă asupra următoarelor obiective:

- 10.1. Consolidarea relațiilor internaționale stabilite** prin acorduri de cooperare bilaterale cu universități de prestigiu din Europa și din întreaga lume. Pe baza experienței câștigate din acordurile bilaterale, acțiunile vor fi dirijate în direcția formării unui **Consortiu internațional de Universități** având ca parteneri importanți, în primul rând universitățile europene înfrățite cu ULBS;
- 10.2. Evaluarea la nivelul tuturor facultăților din universitate a relațiilor internaționale de cooperare** și acordarea unui **sprijin important privind promovarea și dezvoltarea acestor legături** și parteneriate;
- 10.3. Dezvoltarea participării membrilor comunității universitare în programele de doctorat** în cotutelă;
- 10.4. Creșterea efortului de identificare a capacităților de cooperare a centrelor de cercetare științifică** din universitate în **Programul European de Cercetare FP7**;
- 10.5. Cu ajutorul și implicarea directă a președintelui de universitate** vor fi identificate și intensificate **eforturile de lărgire a parteneriatelor de cooperare și dezvoltare a ULBS**;
- 10.6. Promovarea politicii de atragere a studenților străini la ULBS** prin realizarea unei documentații care să prezinte oferta educațională și facilitățile oferite de ULBS, care să ajungă și la Direcția de specialitate din MECTS și pe site-ul universității noastre și al MECTS.

11. Asigurarea unei echități reale

Sunt preconizate următoarele acțiuni:

- Realizarea unor programe de a da o șansă pentru tinerii sau adulții cu o școlarizare incompletă, pentru persoanele marginalizate sau excluse social, pentru persoanele cu nevoi speciale sau care nu au acces la serviciile educaționale;
- Introducerea unor programe de învățare accelerată și personalizată pentru tinerii creativi și talentați;
- Asigurarea echității în evaluarea performanțelor: asigurarea echității evaluării performanțelor în cadrul ULBS ; asigurarea echității în evaluarea performanțelor catedrelor și facultăților.

Cele mai dificile probleme legate de obiectivele prevăzute în Planul Strategic și respectiv Planul Operațional (pentru 1-2 ani) sunt cele legate de resursele de finanțare. La Universitatea „Lucian Blaga” au fost prevăzute **șase direcții principale de acțiune pentru diversificarea resurselor financiare :**

- *Analizarea și revizuirea procedurilor de admitere a studenților în universitate și dezvoltarea unei atitudini proactive pentru creșterea numărului de studenți;*
- *Analizarea și revizuirea procedurilor de admitere a studenților internaționali și dezvoltarea marketingului universitar pentru a crește substanțial numărul de studenți internaționali;*
- *Dezvoltarea Învățământului Deschis la Distanță care să contribuie la creșterea rolului universității dincolo de limitele campusului;*
- *Dezvoltarea cercetării științifice aplicative și creșterea numărului de programe de cooperare cu industria de transfer tehnologic;*
- *Dezvoltarea unui parc tehnologic în zona campusului universitar, universitatea devenind principalul beneficiar și generator de cunoștințe în domeniile aplicative ale companiilor care își desfășoară activitatea în acest parc;*
- *Reducerea costului de administrație și de întreținere curentă a tuturor clădirilor și spațiilor amenajate din campusul universitar.*