

O UNIVERSITATE PENTRU SECOLUL XXI

4i

INTERDISCIPLINARITATE

INOVARE



IMPACT

INTERNAȚIONALIZARE

LIVIA ILIE

PROGRAM DE CANDIDATURĂ LA FUNCȚIA DE RECTOR ULBS 2020-2024



Dragi colegi, Dragi studenți,

Candidez pentru a fi Rector al Universității „Lucian Blaga” din Sibiu. A fi Rectorul acestei universități este o onoare și în același timp o mare responsabilitate. De ce cred că pot fi Rectorul ULBS?

- Cred în profesionalismul, dedicarea, implicarea cadrelor didactice și dorința lor de a contribui la performanța acestei universități, pentru că am reușit, în ultimii 8 ani, să interacționez și să lucrez cu foarte mulți dintre dumneavoastră.
- Cred în potențialul de dezvoltare și de performanță pe care noile generații, studenții noștri, îl au dacă găsesc motivare, îndrumare profesionistă și context de calitate în pregătirea lor.
- Cred în capacitatea universității de a-și îndeplini misiunea de educație și cercetare de calitate în folosul societății, pentru că există viziune clară, resursă umană de calitate și parteneri implicați la nivel local, național și internațional.
- Cred că universitățile joacă un rol cheie în dezvoltarea oricărei națiuni, întrucât ele trebuie să genereze cunoaștere și inovare, să pregătească elitele și specialiștii din toate domeniile pentru prezent și viitor.
- Cred că avem datoria să pregătim studenții noștri nu numai pentru a fi buni profesioniști, dar și caractere puternice, cetățeni activ preocupați și implicați în soluționarea problemelor sociale și de mediu.
- Cred că prezentul și viitorul sunt modelate de tehnologii, dar mai cred că umanitatea din noi se nuanțează prin cultură și artă; cunoașterea trecutului, în adevărul lui, pune fundamentul solid al unui prezent corect și permite speranțe într-un viitor bun.
- Cred în potențialul Sibiului și al României, și în legătura directă pe care resursa umană educată de noi o are cu împlinirea acestui potențial.
- Cred în forța echipelor multidisciplinare, pentru că soluțiile inovative la problemele complexe cu care ne confruntăm se pot obține doar prin dialog, dezbatere și concursul unei diversități de perspective.
- Cred că atunci când scopul este clar, generos și există motivare, fiecare cadru didactic, student, angajat al universității va încerca să facă diferența prin implicarea sa, iar împreună putem să facem ca ULBS să conteze pe harta educației și cercetării românești și internaționale.

- Cred în profesionalism, implicare și responsabilitate; cred în respect reciproc, bunăcredință, colegialitate; cred în libertatea de expresie și de acțiune, dar și în nevoia de coerență și organizare; cred în decență și demnitate.
- Cred în egalitate de șanse, în competiție corectă, în diversitate.
- Cred că am dobândit o experiență vastă și sunt dispusă să o pun în slujba comunității academice sibiene; am disponibilitatea de a mă implica, întrucât sunt recunoscătoare pentru șansele pe care această universitate, prin oamenii ei, mi le-a oferit și care m-au format ca profesor și manager; am echilibrul personal, pe care mi-l oferă familia, pentru a-mi permite să ies din zona mea de confort și să mă implic la acest nivel.
- Cred că am calități care mă ajută să lucrez cu persoane diferite ca temperament și expertiză, să motivez, să ofer o viziune, sau ținte precise, să coagulez energiile în jurul unor inițiative; sunt rațională, echilibrată, cred în oameni, în buna lor intenție și sunt convinsă că un lider poate să scoată din fiecare coechipier ce e mai bun pentru echipă; am capacitatea de comunicare pe care am antrenat-o în interiorul și în exteriorul universității, în medii extrem de diverse.

Împreună putem construi o universitate pentru secolul XXI!

Cu respect,
Prof. univ. dr. LIVIA ILIE



*„ULBS se va poziționa în rândul universităților **multidisciplinare** de prestigiu din România, ce va promova **exelența în educație și cercetare**. ULBS va fi o universitate modernă, **orientată către nevoile academice ale studenților și societății**, activ implicată în **rețelele de cercetare naționale și internaționale**. Prin **managementul profesionist al resurselor** umane, financiare și materiale de care dispune, ULBS va furniza servicii de înaltă calitate tuturor grupurilor de stakeholderi, într-o manieră **sustenabilă**.”*

Viziunea este cea descrisă în Strategia ULBS și o consider actuală și cuprinzătoare pentru ceea ce este și trebuie să fie universitatea noastră. O universitate care trebuie să își valorifice multidisciplinaritatea, care în condițiile economiei bazate pe cunoaștere și a globalizării trebuie ancorată nu numai în cerințele societății, dar și în rețele internaționale, atât de educație, cât și de cercetare.

ULBS implementează o strategie elaborată pe baza unui proces complex. Strategia este una modernă, care are răspunsuri la provocările acestui secol. Ea a fost elaborată de Grupul de Lucru pentru Elaborarea Strategiei pe care l-am coordonat și s-a bazat pe o analiză de stakeholderi. Este o Strategie pusă sub semnul sustenabilității și excelenței pentru comunitate. ULBS are un avantaj pe care cred că în mare măsură l-a fructificat și îl poate fructifica în continuare – este o universitate multidisciplinară într-un oraș de dimensiuni mici, dar dinamic. Prin urmare, are șansa să fie **universitatea orașului, universitatea comunității**.



În elaborarea Strategiei s-a ținut cont și de criteriile pe baza cărora se fac clasamentele internaționale ale universităților, însă fără a elimina sau minimaliza și alte aspecte importante. Astfel, Strategia universității a fost dezvoltată pe 5 piloni: **Educație și Activitate didactică; Cercetare, Dezvoltare și Inovare; Internaționalizare; Implicare activă în comunitate; Guvernanță universitară.** Obiectivele și acțiunile strategice propuse pentru fiecare dintre cele 5 axe, de asemenea sunt bine definite și multe dintre ele se află în faze diferite de implementare.

În propunerea mea de alternativă de dezvoltare pentru următorii 4 ani, îmi asum implementarea acestei strategii, venind cu câteva clarificări, prioritizări și mai ales cu un mod de abordare care să valorizeze potențialul pe care universitatea îl are și ținând seama de schimbările care se prefigurează.

De-a lungul existenței sale, universitatea noastră a acordat atenție deosebită nevoilor comunității și s-a străduit să se dezvolte pentru a răspunde acestor nevoi. Astfel, în primele decenii de existență, dar mai accentuat în anii 1990-2010, universitatea s-a extins pe orizontală, dezvoltând programe de studii în majoritatea domeniilor de specialitate. În ultimul deceniu, universitatea a început însă o dezvoltare pe verticală, în profunzime, consolidând programele de studii, dezvoltând centre de excelență în cercetare, consolidând parteneriate strategice atât în mediul academic intern și internațional, cât și cu mediul de afaceri, mediul preuniversitar și autoritățile locale și naționale.

Legislația în vigoare în domeniul educației, sistemul de acreditare implementat de ARACIS, practicile omogene care inhibă soluțiile creative au dus la **izomorfism instituțional**. Omogenizarea scade performanța. În condițiile în care universitățile se află într-o competiție tot mai mare pentru studenți, resursă umană de calitate, resurse financiare, există nevoia de **diferențiere**. În limita autonomiei pe care o avem, trebuie să ne diferențiem, printr-o abordare antreprenorială.

În contextul actual, foarte dinamic și cu o competiție deschisă la nivel internațional, inclusiv pentru operatorii din educație, universitățile trebuie să devină **antreprenoriale**. Abordarea antreprenorială nu pune sub semnul întrebării rolul și rostul academic al universităților, misiunea lor fundamentală. Doar întărește ideea că și universitățile sunt organizații vii, care activează



într-un mediu ce se schimbă continuu și pentru a supraviețui și, mai mult, pentru a fi organizații de elită, fanion, deschizătoare de drumuri, trebuie să fie capabile să se regândească.

O abordare antreprenorială este necesară cel puțin pe două paliere. *În primul rând*, pentru a putea face față într-o lume în continuă schimbare, studenții noștri trebuie să dobândească, pe lângă cunoștințe solide specifice domeniului de pregătire, atitudine proactivă, să își dezvolte capacitatea de adaptare, de învățare continuă, de reacție. Acest lucru înseamnă că trebuie să fie capabili să abordeze antreprenorial propria carieră (ceea ce înseamnă să fie angajați cu inițiativă, capabili să își asume responsabilități și proiecte, sau chiar să fie antreprenori, indiferent de specializarea pe care au urmat-o). *În al doilea rând*, universitatea trebuie să își dezvolte capacitatea instituțională de adaptare la un mediu foarte dinamic și să aibă o abordare de tip antreprenorial, pentru a putea face față unei competiții acerbe la nivel național și european pentru a atrage studenți, resursă umană de calitate, resurse financiare.

Provocările secolului 21

Secolul 21 aduce schimbări profunde la nivel global, național, local, în comunitățile și în culturile noastre. Dezvoltările tehnologice remodelează nu doar modul în care ne desfășurăm viața de zi cu zi, ci și modul în care funcționează organizațiile de orice fel, inclusiv universitățile. Carierele, locurile de muncă se schimbă și ele. Unele profesii dispar, mai ales cele care pot fi înlocuite de inteligența artificială, altele noi apar și acestea necesită noi aptitudini, printre care foarte importante sunt cele de a înțelege și accepta aceste schimbări, precum și cele de adaptare și găsire de soluții inovative.

În contextul secolului 21, provocările pentru națiuni și guverne au impact și asupra universităților: **importanța crescândă a economiei bazate pe cunoaștere; globalizarea și mobilitatea talentelor; dezvoltarea tehnologiei informațiilor și comunicațiilor** sunt printre cele mai importante.

Universitățile au rolul nu numai să țină pasul cu aceste schimbări. Nu este suficient să aibă capacitatea de adaptare la schimbare. Ele trebuie chiar să modeleze viitorul, fiind într-o poziție unică de a genera cunoaștere prin cercetare-inovare și de a pregăti noile generații pentru a face față acestor schimbări. Universitățile trebuie să aibă resursa umană necesară pentru a genera, comunica și coordona schimbarea.

Toate aceste provocări și posibilele lor implicații necesită abordări strategice din partea universităților. Este adevărat că universitățile românești au o capacitate strategică ce este limitată de autonomia restrânsă de care dispun, având în vedere pe de o parte legiferarea excesivă, de detaliu și nepredictibilă, pe de altă parte subfinanțarea cronică. Creșterea capacității universităților de a se adapta la cerințele în continuă schimbare **depinde și de, dar nu se rezumă doar la** creșterea autonomiei acestora și finanțarea adecvată. Universitățile trebuie să își dezvolte capacitatea instituțională pentru a-și defini strategiile și a se diferenția.

***„Timpul se schimbă, trebuie să ne schimbăm și noi cu
dânsul” (Eugen Lovinescu)***

S C H I M B A R E



Pentru următorii patru ani, propun continuarea implementării Strategiei universității dezvoltată în jurul celor cinci axe, punând accent pe următoarele cuvinte-cheie:

Interdisciplinaritate – Inovare – Internaționalizare – Impact, cei 4 I pentru o universitate în secolul 21

În contextul actual internațional, dar și național, nu mai putem vorbi de educație și de cercetare în afara **interdisciplinarității**, **inovării** și **internaționalizării**. Aceste dimensiuni afectează cele două misiuni fundamentale pe care universitățile le au: de educație și de cercetare.

Predarea-învățarea nu se mai poate face pe discipline înguste, fără a le pune în legătură și interacțiune cu alte discipline. Avem avantajul de a fi o universitate multidisciplinară și, prin urmare, este mult mai ușor să dăm dimensiunea **interdisciplinarității** atât în programele de studii, cât și în domeniul cercetării prin abordarea unei problematice din perspectivă multi-, inter- sau trans-disciplinară.

De asemenea, cunoașterea și **inovarea** sunt factori cheie ai dezvoltării. ULBS trebuie să fie o universitate care inovează atât în domeniile științifice în care face cercetare, dar și în domeniul educației prin dezvoltare de programe de studii inovative, metode noi de predare adaptate noilor generații. Inovarea trebuie să se manifeste chiar și în zona administrativă prin identificarea și implementarea unor structuri flexibile, digitalizarea proceselor, implementarea unor metode noi de motivare și stimulare a performanței cadrelor didactice și personalului administrativ.

În condițiile în care dezvoltările tehnologice și globalizarea au permis libera circulație a informațiilor, a talentelor, a capitalurilor, nicio universitate nu își mai poate permite să nu fie conectată la fluxurile internaționale de informații și cunoaștere, la rețele internaționale de cercetare și educație, la fluxurile internaționale de studenți, cercetători și profesori, la fluxurile internaționale financiare destinate educației și cercetării. **Dimensiunea internațională** a universității trebuie să se manifeste atât în alinierea conținuturilor și programelor de studii la standarde internaționale, cât și la capacitatea de a participa în proiecte și echipe internaționale de cercetare.

Impactul este cel care definește universitatea secolului 21. La nivel global, și tot mai mult național, universitățile sunt sub presiune pentru a demonstra investiția publică! Poate fi considerată o chestiune de etică: ce contribuție au universitățile la bunul mers al societății care investește în ele? În acest context, este foarte important să punem accentul pe impactul pe care îl producem în societate prin educație și cercetare. Atât activitatea didactică, de educație și pregătire profesională a studenților, cât și activitatea de cercetare-inovare trebuie să aibă impact în societate, prin dezvoltarea tehnologiilor și creșterea competitivității economiilor. Relația cu piața muncii este exemplul impactului imediat, care ia forma asigurării de specialiști angajabili atât în sectoarele productive, cât și în sectoare și administrații care

asigură funcționarea statului. Nu este, însă, singura formă de impact, pentru că universitățile nu sunt un simplu furnizor pentru diferitele nevoi ale unor terți. ULBS formează oameni de cultură, artă, conștiințe activ angajate în promovarea unui climat al păcii, al atitudinii prietenoase cu mediul, în crearea unei lumi mai bune și mai frumoase pentru toți.



Așa cum am menționat în Strategia universității, pentru fiecare dintre cele cinci axe, contextul actual impune acțiuni concrete. Atașez ca Anexă la acest document un extras din Strategie cu argumentele, obiectivele și acțiunile asumate.

Multe dintre acțiunile descrise în Strategie sunt deja în implementare, unele trebuie continuate, altele trebuie ajustate. Sunt și acțiuni care nu au fost încă în mod coerent abordate. Pentru implementarea lor este nevoie de coordonare și implicare. Sunt acțiuni care pot fi abordate și implementate individual, altele la nivel de departamente sau facultăți. Multe dintre acțiuni trebuie abordate integrat, la nivel de universitate, pentru a da coerență, pentru a fructifica diversitatea noastră, pentru a putea eficientiza și utiliza, într-un mod înțelept, resursele de care dispunem.



Printre **prioritățile generale** menționez:

- **Investiții** în infrastructura didactică, de cercetare, administrativă:
 - Continuarea investițiilor aflate în derulare (reabilitarea căminului studentesc nr. 6, reconfigurarea etajelor 4 și 5 Facultatea de Inginerie)
 - Întreținere, reparații, modernizări la toate clădirile aflate în proprietatea sau gestiunea universității;
 - Continuarea eforturilor pentru obținerea aprobărilor și surselor de finanțare pentru obiectivele mari de investiții: sala de sport, spații învățământ și cercetare în curtea Facultății de Drept, infrastructura educațională destinată Facultății de Litere și Arte (strada Banatului), infrastructura educațională la Ferma Didactică Rusciori, reabilitarea clădirii Facultății de Științe;
 - Dotări laboratoare, baze de cercetare;
 - Upgrade-ul și dezvoltarea infrastructurii de servicii informatice și comunicații de date;
 - Investiții pentru realizarea unui sistem de energie verde.



- Menținerea **echilibrelor financiare** prin creșterea și diversificarea surselor de venit și optimizarea costurilor;
- Valorificarea cu responsabilitate a **Donăției Hasso Plattner** și operaționalizarea Centrului de transfer de cunoaștere HPI-ULBS;
- Alinierea la **Inițiativa Universităților Europene** prin participarea într-un consorțiu de universități. Conform Comisiei Europene „Universitățile europene sunt alianțe transnaționale care vor deveni universitățile viitorului, promovând valorile și identitatea europeană și revoluționând calitatea și competitivitatea învățământului superior european.”
- Dezvoltarea **culturii organizaționale**, pe baza valorilor ULBS;
- **Revizuirea Strategiei** de dezvoltare a universității pentru următorul deceniu, prin implicarea stakeholderilor;



- Aplicarea **Metodologiei Design Thinking** în regândirea unor servicii și procese, care au ca utilizator final omul (studenți, cadre didactice). Pentru o serie de acțiuni strategice, care sunt asumate prin Strategie și prin acest program, soluțiile nu pot fi gândite în afara utilizatorilor finali ai proceselor sau serviciilor. Este o metodologie care are o abordare colaborativă, se bazează pe echipe interdisciplinare și presupune un proces iterativ pentru rafinarea soluției;

În continuare, voi prezenta câteva **priorități pentru studenți, cadre didactice și personal administrativ.**

STUDENȚI

Activitatea didactică este centrată pe studenți și nevoile lor de dezvoltare tot mai exigente. Astfel, universitățile trebuie să ofere mult mai mult decât ofereau în trecut. Studenții au nevoie mai mult decât de o diplomă, au nevoie de o **experiență universitară** care să îi ajute să concureze pe piața muncii.

Ce trebuie să oferim studenților noștri, astfel încât experiența lor universitară la ULBS să fie relevantă pentru viața lor profesională și chiar personală?

În mod tradițional, în alegerea universității studenții urmăresc **calitatea cursurilor, reputația universității, locația (orașul), condițiile de cazare și masă și costul vieții**. Aceste cerințe rămân relevante. În plus, universitățile trebuie să îmbunătățească experiența universitară a studenților prin:

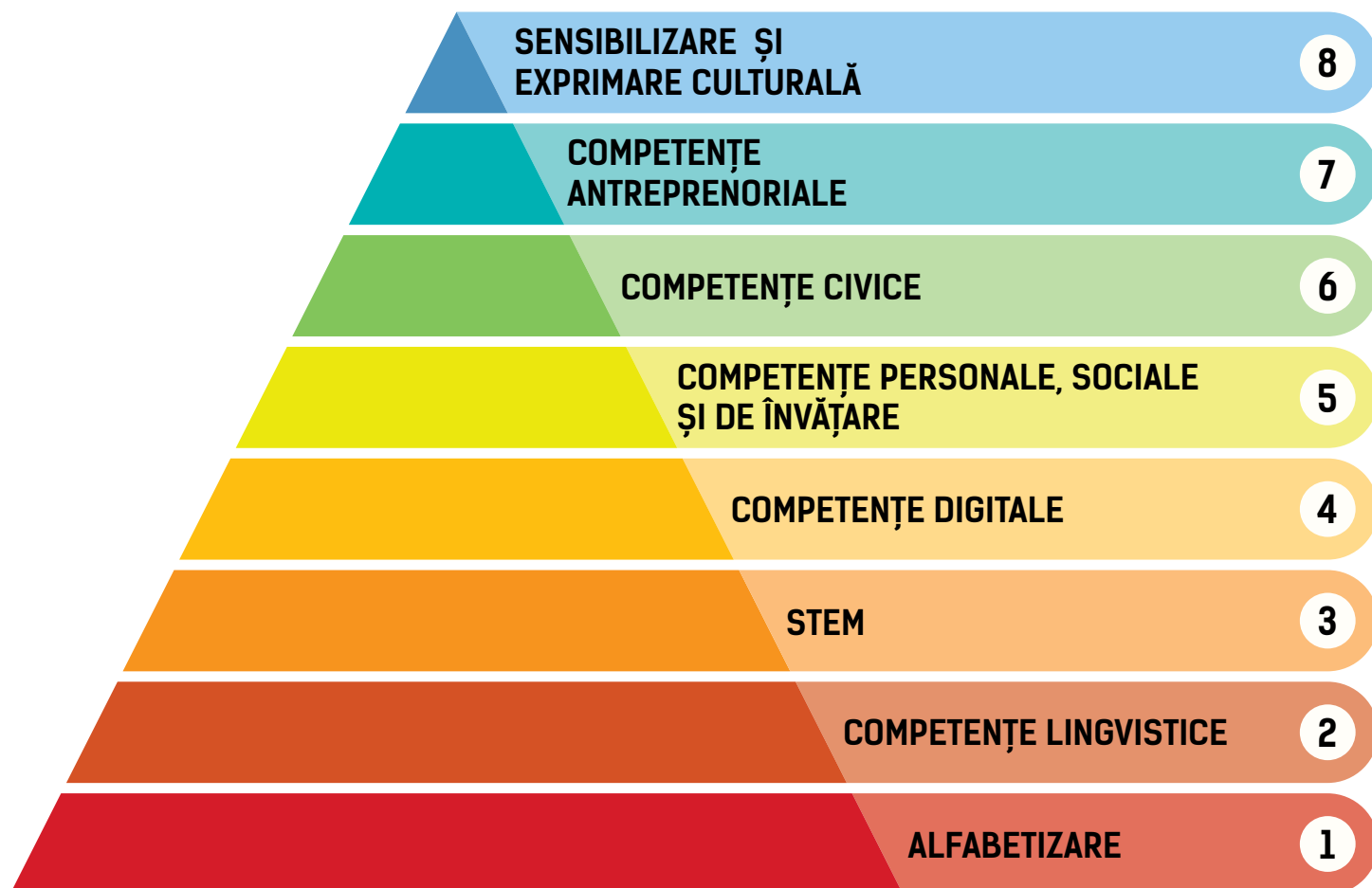
- **Experiență practică** (o echilibrare mai bună între teorie și practică, prin stagii de practică, internshipuri) și **oportunități de voluntariat** în interiorul și exteriorul universității: acestea sunt cruciale pentru că, prin intermediul lor, studenții obțin abilitățile, aptitudinile și atitudinea necesare pentru a deveni angajabili;
- Oportunități pentru **experiențe internaționale** (atât de studiu, cât și de practică): dezvoltă abilitățile lingvistice și cele de acțiune în contexte multiculturale, atât de necesare în contextul globalizării;
- **Partenerii universității**, care oferă nu numai oportunități pentru stagii de practică sau voluntariat, ci și informație relevantă în definirea programelor de studii în vederea adaptării lor la cerințele pieței;
- **Programe de antreprenoriat și incubatoare de afaceri**: dezvoltarea abilităților antreprenoriale sunt absolut necesare, nu numai pentru faptul că mai mulți studenți vor fi în situația să își



facă propriile afaceri, ci și pentru faptul că firmele caută tot mai mult angajați cu astfel de abilități, intraprenori, capabili să rezolve problemele cu care acestea se confruntă într-un mediu foarte dinamic;

- **Activități extracurriculare** (dezbateri, ateliere, activități sportive, activități culturale, etc): dezvoltă abilități transversale. Campusul universitar, dar și orașul (centrul universitar), trebuie să aibă o ofertă diversificată pentru a asigura o experiență universitară complexă.

Conform cadrului european, „universitățile trebuie să fie capabile să dezvolte **competențe pentru viață**, adică un **pachet multifuncțional de cunoștințe, deprinderi și atitudini** necesare pentru împlinire personală și dezvoltare, incluziune socială, cetățenie activă, angajabilitate în societatea bazată pe cunoaștere, incluziune pro-activă și durabilă pe piața muncii.” Mai mult, având în vedere schimbările rapide și nevoia de adaptare, vorbim de nevoia de învățare continuă și în acest context, în 2018, Consiliului Europei propune următoarele competențe-cheie pentru învățare pe tot parcursul vieții: alfabetizare, competențe lingvistice, STEM, digitale, personale, sociale și de învățare, civice, antreprenoriale, sensibilizare și exprimare culturală.



Alte priorități pentru studenți:

- Extinderea capacității de cazare la standarde de calitate, eficientizare în consumul de utilități în vederea ținerii costurilor sub control;
- Îmbunătățirea infrastructurii de educație, precum și a celei pentru activități științifice și sportive;
- Asigurarea de șanse egale pentru studiu, pregătire și dezvoltare personală pentru toți studenții;
- Sistem de burse transparent și echitabil; dezvoltarea unui sistem de burse private prin colaborare cu partenerii și absolvenții universității;
- Oportunități pentru mobilități internaționale pentru studiu și internship; stimularea participării studenților la astfel de mobilități în special prin dezvoltarea competențelor lingvistice (cursuri intensive de limbă străină pentru cei care urmează să plece în mobilitate);



- Sprijin logistic pentru asociațiile studențești în vederea bunei desfășurări a activităților lor, stimularea colaborării între asociații pentru a fructifica multidisciplinaritatea universității;
- Implicarea studenților, cu precădere a celor de la master și doctorat, în activități de cercetare;
- Implicarea studenților în grupurile de lucru care au ca obiectiv identificarea de soluții pentru îmbunătățirea unor activități/procese, care au în centrul lor/sunt destinate studenților;
- Responsabilizarea studenților în gestiunea anumitor procese în care sunt direct implicați;
- Oferirea de flexibilitate în parcursul lor educațional: pachet transversal de cursuri cu acordare de credite prin implicarea diferitelor departamente din universitate;
- O ofertă variată de activități sportive și culturale prin implicarea departamentelor de profil și a partenerilor și dezvoltarea unei infrastructuri adecvate (de exemplu: sala de sport);
- Elaborarea unui sistem corect și transparent pentru obținerea de credite pentru activitățile extracurriculare și de voluntariat, generatoare de competențe;
- Diversificarea serviciilor suport pentru consiliere și orientare în carieră și dezvoltarea/consolidarea Centrului de Consiliere și Orientare în Carieră;
- Îmbunătățirea și diversificarea activităților de tutorat în vederea reducerii abandonului și creșterea performanței școlare;
- Îmbunătățirea accesului la resursele educaționale, inclusiv cele oferite de biblioteca universitară, stimularea accesării resurselor oferite de bibliotecă și a bazelor de date prin implicarea personalului bibliotecii și a cadrelor didactice;
- Asigurarea serviciului de asistență medicală în campus;
- Utilizarea tehnologiei IT pentru reducerea birocrăției în procesele administrative și suport legate de procesul educațional și de gestiune a școlarității;
- Dezvoltarea sentimentului de apartenență la universitate, premisă și pentru consolidarea ulterioară a asociației Alumni;
- Crearea unui sistem coerent și urmărirea cu consecvență a evoluției profesionale a absolvenților și dezvoltarea asociației Alumni.

CADRE DIDACTICE

Cea mai importantă resursă a universității sunt cadrele didactice. Performanța unui sistem de învățământ și în particular performanța unei universități depinde de calitatea cadrelor didactice. Sunt importante și alte elemente, dar fără o resursă umană de calitate nu există performanță.

În acest sens, sunt câteva elemente pe care trebuie să le avem în vedere în mod constant:

- un atent proces de recrutare și selecție a personalului didactic și de cercetare;
- asigurarea unei predictibilități în carieră pentru fiecare cadru didactic. Mă refer la un plan de carieră pe termen scurt și mediu, care să fie în acord cu: nevoile individuale de dezvoltare personală; nevoile de pregătire continuă, atât pentru îmbunătățirea activității didactice, cât și pentru îndeplinirea criteriilor în domeniul cercetării; disponibilitatea de implicare în asigurarea criteriilor și standardelor de calitate; nevoile departamentului/facultății/universității pentru asigurarea sustenabilității programelor de studii de licență/masterat/doctorat/postuniversitare și a celei financiare;



- continuarea și diversificarea activităților de formare și perfecționare a cadrelor didactice: integrarea tehnologiei informației în procesul de predare-învățare-evaluare; diversificarea metodelor de predare-învățare centrate pe student; dezvoltarea capacității de scriere de proiecte și atragere de fonduri pentru cercetare; creșterea vizibilității rezultatelor cercetării; creșterea potențialului pentru comercializarea rezultatelor cercetării; etc.
- alocarea de fonduri pentru sprijinirea cercetării și asigurarea vizibilității acesteia; sprijin administrativ oferit echipelor de cercetare în scrierea și implementarea proiectelor;



- sistem echitabil și transparent de evaluare și recompensare a performanței în activitatea didactică, de cercetare, precum și în activități conexe în care cadrele didactice sunt implicate. Pe de o parte, toate activitățile sunt importante pentru bunul mers al universității, pe de altă parte există diversitate în competențe și interese între cadrele didactice, care trebuie fructificată;
- asigurarea schimbului de experiență în predare și cercetare, atât în interiorul universității, cât și în exterior (universități partenere românești și internaționale);
- dezvoltarea, operaționalizarea, profesionalizarea serviciilor suport/administrative în

vederea degrevării totale/parțiale a cadrelor didactice de activități administrative. În acest fel se asigură mai buna valorificare a potențialului cadrelor didactice atât în activitatea de cercetare, cât și în cea didactică;

- cultivarea dialogului și a lucrului în echipe multidisciplinare, pentru identificarea și dezvoltarea unor poli de excelență în predare și cercetare;
- dezvoltarea/îmbunătățirea abilităților manageriale pentru cadrele didactice cu responsabilități de conducere (activități de formare managerială în primele 6 luni de activitate a noilor structuri de conducere ale universității);
- cooptarea cadrelor didactice în diverse grupuri de lucru, structuri flexibile (echipe ad-hoc, diferite de structurile funcționale), destinate găsirii soluțiilor la diversele probleme/preocupări ale universității.

PERSONAL ADMINISTRATIV, DIDACTIC AUXILIAR, SUPORT

Buna desfășurare a activităților din universitate depinde de profesionalismul și eficiența tuturor structurilor administrative și de suport. Personalul care activează în aceste structuri trebuie să aibă calificarea, motivarea și implicarea necesare pentru a atinge acest scop. O atenție deosebită se va acorda în acest sens pentru:

- Recrutarea și selecția de personal specializat;
- Pregătirea continuă a personalului administrativ;
- Sistem transparent de evaluare și recompensă a personalului administrativ din DGA și facultăți;
- Evaluarea periodică și elaborarea de planuri de acțiune pentru îmbunătățirea performanței și debirocratizare pentru toate structurile de educație, cercetare, administrative;
- Analiza proceselor care se desfășoară în universitate și stabilirea măsurilor de reorganizare, flexibilizare și informatizare a tuturor structurilor administrative și suport pentru eficientizare, reducerea birocrăției, transparentizare, responsabilizarea fiecărui angajat;
- Dezvoltarea, consolidarea, profesionalizarea unor structuri administrative cu rol în sprijinirea și asigurarea calității proceselor de bază din universitate (educație și cercetare), și anume:

- Dezvoltarea/extinderea/consolidarea unei/unor structuri suport în atragerea și implementarea de proiecte educaționale și de cercetare cu fonduri obținute prin competiție la nivel național și internațional;
- Dezvoltarea/extinderea/consolidarea unei/unor structuri cu atribuții de promovare a ofertelor educaționale și atragerea de studenți români și străini;
- Dezvoltarea/extinderea/consolidarea structurii pentru asigurarea calității tuturor proceselor: educaționale, de cercetare, administrative. Analizarea, simplificarea, eliminarea redundanțelor, asigurarea coerenței pentru toate documentele care asigură reglementarea în universitate (metodologii, proceduri, instrucțiuni, etc);
- Operaționalizarea unei structuri pentru dezvoltarea parteneriatelor cu mediul de afaceri, autoritățile publice locale și societate civilă, în colaborare cu facultățile și cu absolvenții, pentru o abordare coerentă a stagiilor de practică, internshipurilor, temelor și proiectelor de cercetare, proiectelor de consultanță și training, donații și sponsorizări, etc.



Mă consider o norocoasă, pentru că ceea ce am ales să fac s-a dovedit a fi și ceea ce îmi place foarte mult. Am avut modele și oportunități de pregătire profesională, sunt recunoscătoare tuturor celor care m-au îndrumat sau au avut încredere în potențialul meu. Familia îmi oferă confort și echilibru.

Sunt născută și crescută în Sibiu, unde am absolvit Liceul "Gheorghe Lazăr", secția matematică-fizică, promoția 1987. În perioada 1987-1992, am urmat cursurile Academiei de Studii Economice din București. În anul universitar 1995-1996, am urmat Programul MBA (Master in Business Administration) Canadian, oferit de UQAM și McGill University în cadrul ASE București, cu o specializare în finanțe. Sunt doctor în economie din anul 2003, titlu obținut la ULBS.

Din 1992, sunt cadru didactic în universitatea noastră, parcurgând toate etapele, de la preparator la profesor (2008), în prezent titulara unor discipline, cum sunt: Piețe de capital, Burse de mărfuri și valori, Managerial Finance.

Activitatea didactică și de cercetare am desfășurat-o ca titular la ULBS, dar, în paralel, pentru un număr important de ani am desfășurat activități didactice la ASE, în special la Programul MBA Româno-Canadian (aproape 15 ani, titulară a unor cursuri pentru care am participat la programe extinse de pregătire în universități canadiene partenere, HEC Montreal și University of Ottawa), dar și la alte programe de master ale ASE București, Facultatea de Relații Economice Internaționale.

Activitate de management academic am desfășurat în perioada 1998-2005, în cadrul Programului MBA Româno-Canadian, ca Director Academic, iar în ultimii 8 ani ca Prorector al ULBS.

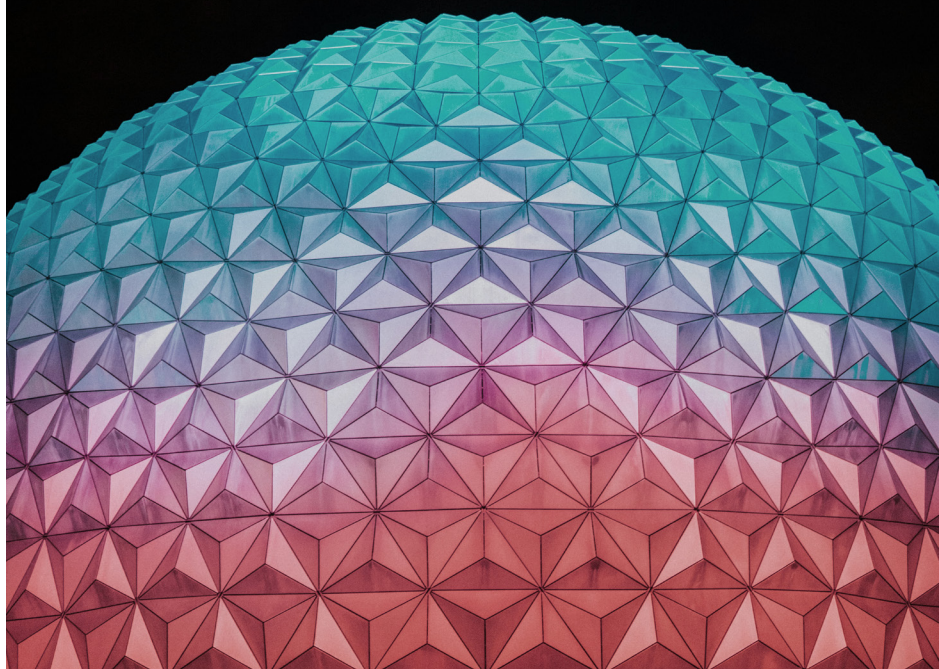
Am fost pregătită și am dobândit experiență, atât ca profesor, cât și ca manager, în două sisteme de învățământ, cel românesc și cel canadian.

Privesc în urmă, la acești aproape 30 de ani de carieră și constat că în plan profesional cele mai mari șanse mi le-a oferit ULBS, prin oamenii ei. *În primul rând*, șansa pentru o carieră universitară. La absolvirea facultății, deși aveam mirajul capitalei și oportunități multiple de a începe o carieră în zona comerțului exterior, am primit oferta să încep o carieră universitară la Sibiu, la prima specializare înființată în 1991 în domeniul științelor economice. *În al doilea rând*, șansa unui an sabbatic oferit de ULBS, anul în care am primit o educație de nivel internațional în domeniul managementului, prin Programul MBA Canadian. *În al treilea rând*, șansa să desfășor atât activități de predare, cât și de management la programul MBA din București, având susținerea și înțelegerea colegilor și conducerii facultății, șansă care m-a ajutat să mă perfecționez atât în domeniul meu de expertiză, cât și în managementul academic. *În al patrulea rând*, șansa să fiu cooptată de rectorul ULBS în echipa de prorectori, pentru două mandate.

Toate aceste șanse au apărut fără să le am în planurile mele, fără să le caut sau să le solicit. Dar, cunoștințele și experiența pe care le-am dobândit le consider esențiale pentru ceea ce sunt și pot face în acest moment, în plan profesional.

Așa cum am primit, trebuie să și dăm înapoi. Ce pot da eu înapoi universității? Pot să ofer o alternativă de leadership pentru universitate, o viziune pe baza experienței pe care am dobândit-o în toți acești ani și pe baza disponibilității mele de a mă dedica acestui scop. Am cunoscut și am colaborat în ultimii 8 ani cu foarte mulți colegi din universitate, profesori, studenți și personal administrativ și cunosc profesionalismul lor, implicarea, dorința de a face lucrurile bine și conștientizarea misiunii pe care o avem în societate. Cunosc progresul pe care universitatea l-a făcut de-a lungul celor 50 de ani de existență, prin oamenii ei și șansele valorizate. Am convingerea că ULBS are, prin profesori și studenți, dar și prin toți partenerii ei (companii, ong-uri, autorități și instituții publice locale, parteneri naționali și internaționali), potențialul necesar să-și îndeplinească misiunea.

**Pentru EDUCAȚIE și
CERCETARE DE CALITATE!**



extras din

STRATEGIA UNIVERSITĂȚII „LUCIAN BLAGA” DIN SIBIU
Sustenabilitate și excelență pentru comunitate



ULBS

Universitatea “Lucian Blaga” din Sibiu

4 PERSPECTIVELE STRATEGICE ALE ULBS

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

Obiectivele de dezvoltare cheie ale ULBS sunt :

- Să își consolideze poziția de universitate de educație și cercetare, cu grad de încredere ridicat.
- Să ofere un mediu propice în care cercetarea originală și aplicarea ei în orice domeniu să se dezvolte.
- Să fie o universitate deschisă către societate, preocupată pentru educația continuă și cooperare științifică și academică în plan local, național și internațional, cu toate mediile profesionale interesate.
- Să atragă un număr sporit de studenți eminenți din țară și străinătate și să contribuie la dezvoltarea acestora, în profil larg, cu spirit de acțiune și creativitate.
- Să furnizeze cadrul, căile și mijloacele pentru dezvoltarea unor centre de excelență în cercetarea științifică și a unor centre de inovare didactică.

Pentru dezvoltarea echilibrată a universității, obiectivele acesteia de dezvoltare au fost încadrate în cinci perspective:

- Educație și Activitate didactică
- Cercetare, Dezvoltare și Inovare
- Internaționalizare
- Implicare activă în comunitate
- Guvernanță universitară

4.1 PERSPECTIVA: EDUCAȚIE ȘI ACTIVITATE DIDACTICĂ

Argument

Nivelul de dezvoltare al unei societăți este determinat în mare parte de performanța sistemului său de învățământ, de nivelul de educație al cetățenilor. Resursa umană înalt calificată, creativitatea, producerea și valorificarea cunoașterii s-au dovedit în timp factori determinanți în evoluția economică a țărilor puternic dezvoltate. Educația este mijlocul cel mai eficient de care dispune o societate pentru a răspunde provocării viitorului.

Imaginea și percepția externă asupra Universității „Lucian Blaga” din Sibiu sunt atribuite într-o mare măsură calității și diversității programelor de studii oferite. Schimbarea structurilor de studii conform procesului Bologna, modificarea culturii academice către un parteneriat educațional între cadru didactic și student, tendințele sociale către învățarea continuă pe tot parcursul vieții și vizibilitatea programelor de studii la nivel național, european și chiar mondial impun noi cerințe structurale și adaptarea programelor analitice la toate nivelurile de pregătire.

La nivel global, universitățile trebuie să facă față provocărilor actuale, menținând un echilibru între nevoia **educației de masă** – atât din motive de echitate și eficiență economică, cât și ca urmare a faptului că societatea bazată pe cunoaștere necesită noi competențe și calificare superioară a forței de muncă – și nevoia pentru **exelență în educație** în contextul unei concurențe acerbe între universități. De asemenea, conform cadrului european, universitățile trebuie să fie capabile să dezvolte competențe pentru viață, adică un pachet multifuncțional de cunoștințe, deprinderi și atitudini necesare pentru împlinire personală și dezvoltare, incluziune socială, cetățenie activă, angajabilitate în societatea bazată pe cunoaștere, incluziune pro-activă și durabilă pe piața muncii. Aceasta presupune un accent mai mare pus pe competențe transversale: comunicare în general (comunicare on- line în special), lucrul în echipă, colaborare, cooperare, responsabilitate socială, etică. De asemenea, studenții trebuie pregătiți pentru a fi capabili să reacționeze și să inoveze într-o lume în continuă schimbare. Este nevoie de dezvoltarea unor noi abilități. În acest context, abilitățile de anticipare, de reacție rapidă, de comunicare în medii inter- și multiculturale devin esențiale.

Creșterea importanței pregătirii universitare în societatea cunoașterii din secolul 21 este însoțită de o sporire a mobilității studenților și de biografii discontinue la nivel de student. În paralel cu aceste tendințe de dezvoltare se înmulțesc și cererile de programe modulare, flexibile, adaptabile biografiilor individuale.

Liberalizarea „pieței” educaționale, la nivel național și european, și tendințele demografice negative din ultimii 20 de ani, reprezintă provocări serioase pentru universitățile românești în general. Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu se confruntă cu aceleași provocări, competiția între universități pentru a atrage studenți facilitând orientarea viitorilor candidați nu doar către alte centre universitare cu tradiție din țară, ci și către centre din străinătate, în special cele vorbitoare de limbă germană.

Universitatea oferă programe de pregătire conform arhitecturii procesului Bologna, oferind studenților șanse mai bune de angajare pe piața muncii locală, națională și internațională, cât și posibilități de creștere a mobilității verticale între programele de studii – licență și master –, de modularizarea și sporire a nivelului de competențe prin continua adaptare și creștere a calității programelor analitice. Programele de licență oferă pregătirea de bază și competențele generale pentru piața muncii. Deoarece programele de tip Master oferă un nivel de specializare ridicat este de dorit ca numărul acestui tip de programe să fie mai mare decât al celor de licență. La nivel de studii doctorale, obiectivul pe termen lung este dezvoltarea de programe competitive la nivel internațional și obținerea de finanțări bugetare și extrabugetare pentru doctoranzi.

Creșterea performanței unei universități este determinată de atragerea de studenți performanți și cadre didactice, de resurse adecvate și de o guvernanta profesionistă, printr-o viziune strategică și o cultură a excelenței în care rezultatele să fie măsurabile. Actul de decizie în interiorul universității trebuie să fie exercitat împreună și pentru student, având ca obiectiv general creșterea rolului activ al studenților și absolvenților în activitatea educațională și managerială a ULBS.

Dezvoltarea programelor de studii comune cu alte instituții educaționale europene – Joint Programmes – este alt obiectiv strategic pe termen lung, ce poate contribui la vizibilitatea internațională și creșterea calității educaționale la nivel instituțional și a cărei dezvoltare va fi susținută de ULBS. Dezvoltarea echilibrată a programelor de studii în paralel cu dezvoltarea activității de cercetare științifică face necesară introducerea unor criterii de bază pentru adaptarea/modernizarea programelor de studii cum ar fi:

- **Activitate didactică bazată pe rezultate din activitatea de cercetare**

Creșterea importanței activității de cercetare concomitent cu menținerea unui standard înalt de calitate la nivel didactic, nevoia de modernizare și internaționalizare a unor programe analitice, duc la presiuni crescute asupra personalului academic. Armonizarea direcțiilor de cercetare cu dezvoltarea programelor educaționale facilitează pe termen lung efecte sinergice care vor crește calitatea ambelor tipuri de activitate.

- **Angajabilitatea absolvenților**

Creșterea capacității absolvenților de a găsi un loc de muncă în mediul economic, administrația publică sau mediul academic ca rezultat al competențelor dobândite în cadrul programelor de studiu urmate în universitate reprezintă un obiectiv major de dezvoltare.

- **Centrarea procesului didactic pe student**

Transformarea programelor de studii conform arhitecturii Bologna are ca scop punerea studentului și nevoilor sale în centrul dezvoltării programelor educaționale. Implementarea pe termen lung a unor programe de studii modulare trebuie susținută de programe analitice în care efortul necesar pentru promovarea modulelor este transparent, atât pentru cadrele academice, cât și pentru studenți și cărora le sunt atribuite credite ECTS. Modularizarea susține flexibilizarea și individualizarea carierelor studențești. De asemenea, este facilitată interdisciplinaritatea, astfel ca studenții să poată urma module ale altor facultăți/departamente, fără ca aceste activități să creeze eforturi suplimentare din punct de vedere administrativ și didactic.

Tendențele sociale, nevoia de învățare pe tot parcursul vieții, au făcut ca un număr semnificativ de studenți să urmeze programe de studii în paralel cu activități ocupaționale. Dezvoltarea programelor educaționale va trebui să aibă în vedere posibilitatea ca un student să urmeze programele de studiu atât în sistem „full-time”, cât și în sistem „part-time”.

- **Internaționalizare**

Creșterea numărului de mobilități atât la nivel de cadre didactice, cercetători, cât și la nivel de studenți, masteranzi, doctoranzi reprezintă un pas important în internaționalizarea universității. Dezvoltarea cunoștințelor de limbi străine, oferirea de module în limbi de circulație internațională, creșterea numărului de cursuri de limbi străine într-un centru specializat al universității și în final introducerea de programe – mai ales la nivel Master – predate în limbi străine vor duce la creșterea vizibilității, competitivității și atractivității ofertei educaționale a ULBS.

- **Implementarea noilor tehnologii educaționale**

Disponibilitatea noilor tehnologii informatice ca platforme de învățământ electronic facilitează utilizarea tehnologiilor multimedia în predare și învățare, precum și dezvoltarea de modele didactice noi. Utilizarea tehnologiilor e-Learning este o modalitate de îmbunătățire a profilului și calității programelor de studii, dar face necesară în același timp instruirea personalului didactic și a personalului administrativ delegat pentru probleme curriculare în utilizarea eficientă a acestor sisteme. De asemenea, utilizarea tehnologiilor informatice facilitează oferta de e-Servicii pentru studenți.

Obiective și acțiuni strategice

O1.1 Asigurarea unei educații adaptate societății cunoașterii

Acțiuni strategice

- A1.1.1 Armonizarea curriculumului universitar cu cerințele pieței muncii în scopul creșterii angajabilității absolvenților;
- A1.1.2 Compatibilizarea programelor analitice și a rutelor de studiu în funcție de practicile europene de referință și a arhitecturii procesului Bologna;
- A1.1.3 Actualizarea permanentă a conținuturilor disciplinelor în conformitate cu cele mai actuale rezultate din cercetarea științifică din domeniul respectiv;
- A1.1.4 Evaluarea periodică a programelor de studii din perspectiva cererii pe piață, a angajabilității absolvenților, a resurselor umane și financiare implicate, etc;
- A1.1.5 Trecerea de la programe centrate pe cantitatea informațiilor și a efortului depus de studenți la programe centrate pe dezvoltarea de competențe și instituirea unei astfel de abordări în rândul cadrelor didactice;
- A1.1.6 Creșterea importanței acordate practicii profesionale, precum și inițierea/dezvoltarea în colaborare cu mediul de afaceri a unor programe de practică realizate în regim de internship;
- A1.1.7 Implicarea studenților în activități de cercetare; centralizarea și diseminarea rezultatelor activității științifice studențești;
- A1.1.8 Încurajarea participării studenților la competiții profesionale naționale și internaționale;
- A1.1.9 Promovarea schimbului de experiență la nivel național și internațional prin încurajarea și susținerea mobilităților naționale și internaționale a studenților în baza acordurilor de cooperare între universități;
- A1.1.10 Dezvoltarea personală și profesională a studentului; promovarea în rândul studenților a activităților extra-curriculare și de voluntariat, prin colaborare cu organizațiile și asociațiile studențești.

O1.2 Consolidarea numărului de studenți

Acțiuni strategice

- A1.2.1 Dezvoltarea activității de tutorat, în special la studenții din primul an de studii;
- A1.2.2 Îmbunătățirea calității activităților didactice;
- A1.2.3 Inițierea de programe de studii în concordanță cu noile calificări cerute de piața muncii;
- A1.2.4 Flexibilizarea programelor de studii (rezultat direct al modularizării), permițându-le astfel studenților un nivel mai mare de individualitate în programul de studii urmat;
- A1.2.5 Stabilizarea numărului de studenți pentru a asigura ocuparea locurilor în programele de studii acreditate, prin lărgirea bazinului de recrutare și atragerea de studenți din țară și de peste hotare;
- A1.2.6 Dezvoltarea competențelor studenților în domeniul TIC;
- A1.2.7 Modernizarea serviciilor administrative, în special prin implementarea de sisteme informatice, pentru a crește nivelul de satisfacție al studenților.

O1.3 Dezvoltarea culturii calității și a sistemului de asigurare a calității

Acțiuni strategice

- A1.3.1 Conștientizarea rolului calității la nivel instituțional;
- A1.3.2 Dezvoltarea și îmbunătățirea procedurilor pentru asigurarea calității;
- A1.3.3 Cooperarea cu forurile de specialitate la nivel național și internațional, cu alte agenții și organisme abilitate în vederea realizării de schimburi de experiență și dobândirea de noi cunoștințe pentru aplicarea unui management al calității eficient și performant;
- A1.3.4 Îmbunătățirea mecanismelor pentru monitorizarea și evaluarea periodică a programelor de studii;
- A1.3.5 Îmbunătățirea continuă a activității cadrelor didactice prin evaluarea și monitorizarea periodică a performanțelor acestora;
- A1.3.6 Asigurarea resurselor necesare dezvoltării sistemului de asigurare a calității la nivel instituțional;
- A1.3.7 Implicarea tuturor stakeholderilor în activitățile de asigurare a calității – studenți, reprezentanți organizații etc;
- A1.3.8 Identificarea și aplicarea bunelor practici din universități internaționale de prestigiu.

O1.4 Creșterea gradului de integrare a TIC în activitatea didactică**Acțiuni strategice**

- A1.4.1 Dezvoltarea structurii de e-Learning a universității;
- A1.4.2 Creșterea utilizării potențialului educațional oferit de mijloacele de informare în masă, mai ales pentru programele de învățare la distanță și de educație continuă;
- A1.4.3 Inițierea și implementarea unor programe de studii în format Blended learning;
- A1.4.4 Perfecționarea cadrelor didactice în utilizarea tehnologiilor informației și comunicării;
- A1.4.5 Modernizarea continuă a laboratoarelor din facultăți;
- A1.4.6 Dezvoltarea tehnologiilor și rețelelor de comunicare din ULBS.

O1.5 Creșterea angajabilității prin dezvoltarea serviciilor suport pentru studenți**Acțiuni strategice**

- A1.5.1 Organizarea și desfășurarea activităților de consiliere individuală și de grup pe probleme vocaționale și educaționale;
- A1.5.2 Dezvoltarea activităților de consiliere psihologică și de consiliere în planificarea carierei pentru studenți;
- A1.5.3 Evaluarea psiho-aptitudinală necesară pentru stabilirea compatibilității cu postul, precum și elaborarea de rapoarte de îndrumare a carierei;
- A1.5.4 Organizarea de traininguri, workshop-uri privind: sursele de informare și documentare în domeniul profesional; elaborarea unei scrisori de intenție, elaborarea unui CV profesional, prezentarea la interviu, etc;
- A1.5.5 Menținerea unei legături active cu mediul economic, social și cultural din regiune, precum și cu instituțiile specializate ale statului pentru identificarea și diseminarea către studenți a locurilor de muncă disponibile;
- A1.5.6 Organizarea periodică de târguri de joburi, atât la nivelul ULBS, cât și specializate pe facultăți;
- A1.5.7 Organizarea de întâlniri periodice între studenți și lideri din mediul economic, social și cultural.

4.2 PERSPECTIVA: CERCETARE, DEZVOLTARE ȘI INOVARE

Argument

Trecerea la o economie bazată pe cunoaștere reprezintă o opțiune strategică fundamentală și va avea un impact deosebit asupra dezvoltării globale durabile a omenirii, universitățile având un rol esențial prin contribuția adusă la producerea, transmiterea, diseminarea și utilizarea de cunoaștere.

La nivel european și internațional se observă tendința către diferențiere între universități de cercetare și cele care activează cu precădere în activitatea didactică. Cercetarea științifică reprezintă pentru ULBS unul dintre pilonii de bază ai activității și un obiectiv principal de dezvoltare pe termen lung. ULBS trebuie să ocupe o poziție centrală într-o societate bazată pe cunoaștere, să fie o sursă deschisă pentru producerea de cunoaștere și de educație pentru și prin cunoaștere.

Generarea și exploatarea de cunoaștere au devenit surse vitale ale creșterii bunăstării pe plan global. Cunoașterea reprezintă totodată elementul central ce determină competitivitatea și, ca atare, statele lumii, în special cele dezvoltate, s-au angajat în generarea sistematică a acesteia, dezvoltând sisteme naționale și internaționale tot mai sofisticate.

În lupta națiunilor pentru excelență, universitățile joacă un rol sporit. Acestea sunt provocate să se transforme în actori importanți pe piața cunoașterii, atrăgând și dezvoltând resurse umane de vârf și concentrând facilități/infrastructuri de cercetare importante.

Uniunea Europeană depune eforturi pentru recuperarea decalajelor de creștere economică față de Statele Unite și Japonia, așezând domeniul CDI la baza acestor demersuri. În prezent, Uniunea Europeană, prin programul Orizont 2020 își orientează eforturile în jurul a trei direcții: excelență științifică, leadership industrial și abordarea provocărilor societale.

Având în vedere experiența, resursele și prioritățile sale de dezvoltare în domeniul cercetării, ULBS își propune să dezvolte programe de cercetare competitive și să obțină rezultate în următoarele domenii prioritare ale programului Orizont 2020 (<http://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/h2020-sections>) :

- Tehnologiile informației și comunicațiilor
- Nanotehnologii, materiale avansate, prelucrare și procesare avansată, biotehnologii
- Inovarea în IMM-uri
- Sănătate, schimbări demografice și bunăstare
- Securitate alimentară, Agricultură și silvicultură sustenabile, Ape continentale și maritime, Bioeconomie
- Energie curată, sigură și eficientă
- Transport inteligent, verde și integrat
- Acțiuni climatice, mediu, eficiența resurselor și materiilor prime
- Europa într-o lume în schimbare – societăți inclusive și inovative
- Societăți sigure – protejarea libertății și a securității Europei și cetățenilor ei

Programele de coeziune economică și socială, prin intermediul cărora statele, sau mai exact regiunile, sunt susținute cu sume importante în direcția reducerii decalajelor structurale, reprezintă o altă oportunitate de finanțare a cercetării, domeniul CDI fiind recomandat ca unul prioritar.

Sistemul românesc de CDI a traversat o perioadă extrem de dificilă după 1989: subfinanțarea și restructurarea întârziată nu au dat șansa de racordare la tendințele mondiale din știință și tehnologie, decât în cazuri izolate, iar sectorul încă fragil al companiilor din România nu a putut exercita o cerere reală pentru inovare. Practic izolat, sistemul CDI s-a fragmentat, diferitele sale componente urmărind asigurarea supraviețuirii cu minimul de resurse existente, în principal prin finanțare publică, în cadrul unor subsisteme în mare măsură formale.

Sistemul de învățământ, prin contribuția la dezvoltarea interesului și aptitudinilor de cercetare și inovare ale tinerilor pe întreg parcursul educațional, prin educația în domeniul științei și tehnologiei, formarea inițială a cercetătorilor (cu accent pe numărul și calitatea doctoranzilor), precum și prin calitatea educației terțiare, reprezintă o componentă complementară esențială.

Pornind de la situația națională și contextul internațional, transformarea sistemului CDI în acord cu viziunea pe termen lung presupune răspunsuri la provocări precum:

- dezvoltarea capitalului uman pentru a răspunde nevoii de competitivitate a activității CDI;
- creșterea atractivității carierei în cercetare pentru atragerea cercetătorilor performanți în universități și institutele publice de cercetare, precum și a celor mai talentați tineri absolvenți în programele de doctorat;
- reducerea fragmentării prin stimularea cooperării într-un mediu puternic concurențial;

- focalizarea investiției publice în cercetare; orientarea investițiilor în CDI către rezultate aflate pe frontiera cunoașterii și rezolvarea unor probleme de interes național sau cu aplicații directe în practica socio-economică;
- dezvoltarea unei infrastructuri de CDI adecvate, simultan cu creșterea gradului de utilizare; îmbunătățirea ratei de succes în proiecte internaționale și creșterea gradului de recuperare a contribuției la programul cadru de cercetare al UE; dezvoltarea cooperării internaționale.

Universitățile au un rol important în sistemul național de CDI, o mare parte din rezultatele semnificative în cercetarea științifică românească fiind obținută de cadrele didactice din învățământul superior. Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu este una dintre universitățile ce și-au definit și consolidat poziția în sistemul național de CDI, asumându-și pe lângă misiunea didactică și cea de cercetare științifică. La aceasta a contribuit și dezvoltarea ciclurilor complete de studii (licență – master – doctorat) pe numeroase domenii. În ultimii ani ULBS a depus eforturi considerabile pentru a-și îmbunătăți rezultatele în domeniul cercetării, raportându-se la indicatori „sănătoși” recunoscuți la nivel național și internațional. De asemenea, ULBS desfășoară activități eficiente în domeniul protecției proprietății intelectuale.

Preocupată de poziția în diverse clasamente naționale și internaționale, ULBS își propune să își îmbunătățească performanțele prin adoptarea unor strategii coerente care să permită să avanseze în aceste ierarhii.

Obiective și acțiuni strategice

Prin sistemul de cercetare – dezvoltare – inovare din ULBS ne propunem să dezvoltăm știința și tehnologia cu scopul de a menține universitatea printre universitățile de prestigiu la nivel național și internațional, de a îmbunătăți calitatea socială și de a spori cunoașterea cu potențial de valorificare și largire a orizontului de acțiune.

Pentru îndeplinirea acestui rol ne propunem trei **obiective strategice**:

1. Crearea de cunoaștere, respectiv obținerea unor rezultate științifice și tehnologice de vârf, competitive la nivel național și internațional, având ca scop creșterea vizibilității internaționale și transferul rezultatelor în economie și societate. Atingerea acestui obiectiv presupune integrarea în rețele naționale și internaționale și promovarea excelenței în cercetare. Se vor susține centre de excelență cu recunoaștere internațională, facilitățile necesare cercetării de performanță, formarea tinerilor cercetători prin doctorat și condiții pentru tinerii cercetători post-doctoranzi. Se vor crea poli de excelență prin finanțarea unor proiecte propuse de personalități cu potențial deosebit, apreciate la nivel internațional. Un accent deosebit se va pune pe formarea tinerilor cercetători în școli doctorale sau postdoctorale de excelență, care să le asigure o pregătire corespunzătoare și dezvoltarea capacității de a realiza cercetări avansate.

2. Îmbunătățirea valorificării cercetării prin inovare cu impact la nivelul agenților economici și transferul cunoștințelor în practica economică. Acest obiectiv vizează obținerea unor rezultate tehnologice de vârf, cercetări de tipul rezolvare de probleme complexe (*problem solving*), de interes local, regional, național sau formulate de agenți economici, precum și dezvoltarea de tehnologii, produse și servicii inovative cu aplicabilitate directă. Vor fi stimulate parteneriate cu institute de cercetare și agenți economici.

3. Creșterea calității sociale prin dezvoltarea de soluții, inclusiv tehnologice, care să genereze beneficii directe la nivelul societății. Din această categorie fac parte soluțiile la probleme locale, regionale și naționale legate de coeziunea și dinamica socială, creșterea eficienței politicilor, precum și probleme legate de sănătate, mediu, infrastructură, amenajarea teritoriului și valorificarea resurselor naționale.

În realizarea celor trei obiective strategice se vor avea în vedere următoarele obiective specifice:

O2.1 Dezvoltarea resursei umane angajate în cercetare

Acțiuni strategice

- A2.1.1 Elaborarea de programe / planuri individuale și alocarea efectivă a cuantumului din norma didactică destinată cercetării, pentru cercetare. Corelarea programelor individuale cu Planul de cercetare al departamentului/ facultății;
- A2.1.2 Dezvoltarea și consolidarea sistemului de evaluare a performanțelor în cercetare, în conformitate cu cadrul legal în vigoare și reglementările proprii; comunicarea transparentă a indicatorilor către toate structurile academice și științifice;
- A2.1.3 Stabilirea de criterii privind recompensarea performanței și aplicarea unor sisteme de premiere pentru:
 - cercetări care se finalizează prin lucrări publicate în reviste de prestigiu (cotate ISI, SCI);
 - cercetări care se finalizează cu brevetarea și transferul la agenți economici a rezultatelor;
 - obținerea de rezultate la manifestări științifice, competiții recunoscute la nivel național și internațional, premii internaționale, calitatea de membru al Academiei Române sau al altor organizații naționale și internaționale recunoscute.
- A2.1.4 Recompensarea anuală a cadrelor didactice pentru performanțe științifice
- A2.1.5 Organizarea de competiții anuale care să recompenseze rezultatele în cercetarea științifică ale tinerilor cercetători;
- A2.1.6 Realizarea unei baze de date la nivel instituțional dedicate informațiilor de ansamblu privind rezultatele cercetării și stadiul dezvoltării cercetării vis-a-vis de direcțiile și obiectivele stabilite;
- A2.1.7 Diseminarea de informații sistematice privind metodologii de evaluare a performanței în cercetare conform legislației în vigoare, standardelor naționale și europene;
- A2.1.8 Întocmirea de proceduri pentru evaluarea activității de cercetare științifică și de mecanisme pentru stimularea cercetătorilor cu rezultate deosebite;
- A2.1.9 Încurajarea formării de colective interdisciplinare și care să beneficieze și de experiența cercetătorilor cu rezultate în activitatea de cercetare.

O2.2 Dezvoltarea centrelor și infrastructurilor de cercetare

Acțiuni strategice

- A2.2.1 Creșterea fondului de documentare, în special prin acces la bazele de date și achiziția de biblioteci „on-line”;
- A2.2.2 Dezvoltarea centrelor de cercetare existente și acreditarea la nivel național / internațional; analiza periodică a activității centrelor și condiționarea funcționării de rezultate;
- A2.2.3 Planificarea achizițiilor pentru echipamentele de cercetare și pentru fondul de documentare pe baza inventarierii celor existente și a estimării necesarului;
- A2.2.4 Dezvoltarea de infrastructuri comune de cercetare cu organizații din mediul economico-social.

O2.3 Înființarea și dezvoltarea de școli doctorale

Acțiuni strategice

- A2.3.1 Corelarea temelor de doctorat cu direcțiile de cercetare la nivel național și internațional;
- A2.3.2 Instituirea unui program de susținere a tezelor de master și doctorat care sunt realizate în cooperare cu companii;
- A2.3.3 Dezvoltarea școlilor doctorale în jurul unor poli de cercetare interdisciplinară de excelență;
- A2.3.4 Creșterea vizibilității școlilor doctorale atât în țară, cât și peste hotare;
- A2.3.5 Crearea unui cadru favorabil atragerii de noi surse de finanțare pentru școlile doctorale;
- A2.3.6 Stimularea abilitării cadrelor didactice.

O2.4 Promovarea și susținerea participării la programe de finanțare**Acțiuni strategice**

- A2.4.1 Participarea la sesiuni de informare, evenimente de networking și brokerage, de cercetare științifică la nivel european – programe de cercetare finanțate de Comisia Europeană – cum ar fi de exemplu Orizont 2020;
- A2.4.2 Identificarea potențialelor surse de finanțare la nivel național și internațional pentru direcțiile de cercetare stabilite și atragerea acestora în universitate;
- A2.4.3 Consultanță tehnică și financiară atât pe perioada elaborării și aplicației pentru finanțare, cât și pe parcursul derulării proiectelor care au obținut finanțare;
- A2.4.4 Definirea de procese și proceduri clare pentru susținerea eficientă a aplicării și participării la consorții internaționale de cercetare;
- A2.4.5 Creșterea rolului studenților în activitatea de cercetare, în special la nivel de master și doctorat, prin constituirea de echipe mixte;
- A2.4.6 Stimularea formării colectivelor de cercetare și integrarea acestora în rețelele de specialitate naționale și internaționale;
- A2.4.7 Asigurarea de interfețe eficiente și funcționale de comunicare între colectivele de cercetare și departamentele/serviciile administrative care susțin activitatea de cercetare;
- A2.4.8 Identificarea și actualizare domeniilor de cercetare prioritare, în concordanță cu prioritățile naționale și internaționale și ținând cont de domeniile de cercetare în care ULBS a probat competență și a înregistrat performanțe notabile.

O2.5 Administrarea eficientă și eficace a cercetării**Acțiuni strategice**

- A2.5.1 Actualizarea permanentă a regulamentelor specifice activității de cercetare, în funcție de prioritățile locale și naționale;
- A2.5.2 Elaborarea periodică de rapoarte de cercetare și adoptarea măsurilor de îmbunătățire în colaborare cu Comisia Senatului pentru Cercetare Științifică;
- A2.5.3 Valorificarea și generalizarea rezultatelor cercetării științifice.

O2.6 Stimularea internaționalizării cercetării**Acțiuni strategice**

- A2.6.1 Corelarea temelor de cercetare cu direcțiile internaționale și naționale;
- A2.6.2 Corelarea activității centrelor de cercetare cu domeniile prioritare la nivel internațional și național;
- A2.6.3 Susținerea din venituri proprii (taxe de participare, donații, sponsorizări etc.) a organizării de conferințe internaționale și indexarea lucrărilor prezentate în baze de date internaționale;
- A2.6.4 Susținerea indexării revistelor ULBS în baze de date internaționale recunoscute;
- A2.6.5 Creșterea vizibilității activităților de cercetare în toate domeniile prin:
 - publicarea de lucrări de specialitate în jurnale internaționale cotate ISI ;
 - mărirea numărului de prezentări ale rezultatelor de cercetare științifică în cadrul congreselor internaționale de specialitate;
 - organizarea și participarea la conferințe științifice cu impact internațional;
- A2.6.6 Creșterea numărului de conferințe internaționale organizate de ULBS; dezvoltarea instituției ca un pol de excelență în acest domeniu de activitate;
- A2.6.7 Susținerea masteranzilor/doctoranzilor care doresc să își realizeze tezele de master/doctorat în cooperare cu instituții de cercetare sau firme din străinătate prin programe de mobilitate;
- A2.6.8 Atragerea de cercetători din străinătate, cadre de cercetare internaționale, prin programe de tipul Marie Curie – sau similare;
- A2.6.9 Participarea la târguri și expoziții internaționale cu specific CDI.

4.3 PERSPECTIVA: INTERNAȚIONALIZARE

Argument

Procesele de internaționalizare și globalizare din ultimii 20 de ani au adus provocări importante pentru învățământul superior. Acestea au condus atât la creșterea cooperării între universități, cât și la concurență acerbă între ele în lupta pentru atragerea de studenți și de fonduri. Un aspect important al problematicei internaționalizării îl reprezintă implementarea Strategiei Lisabona și a Procesului Bologna, ceea ce a condus treptat la crearea unui spațiu european al învățământului superior și la facilitarea mobilității studenților, cadrelor didactice și cercetătorilor în interiorul Uniunii Europene, precum și la dezvoltarea unor noi scheme de guvernare, de evaluare a rezultatelor învățării și de standarde de calitate.

Încă de la înființare, ULBS a menționat colaborarea cu universități din străinătate drept o direcție importantă de dezvoltare. Internaționalizarea instituțională a reprezentat o prioritate pentru ULBS și o condiție esențială pentru prestigiul universității și creșterea vizibilității la nivel național și internațional.

ULBS consideră că dimensiunea internațională trebuie să se regăsească în fiecare proces de bază: internaționalizarea educației, internaționalizarea cercetării-inovării.

Într-o economie globală în care sunt promovate libera circulație a indivizilor, diversitatea, multiculturalitatea, învățământul devine și el global, permițând accesul studenților la universitatea și programul de studii care se potrivește cel mai bine intereselor lor de dezvoltare personală și profesională, indiferent de localizarea geografică a instituției de învățământ superior. La această tendință se adaugă și evoluțiile demografice negative atât la nivel național, cât și internațional, ceea ce determină o intensificare considerabilă a competiției între universități pentru recrutarea de studenți în general și de studenți buni în special. Scăderea natalității la nivel european, coroborată cu migrația indivizilor accentuează competiția pe plan internațional dintre instituțiile de învățământ superior nu numai în ceea ce privește recrutarea studenților, ci și recrutarea celor mai performante cadre didactice și de cercetare.

În acest context devine imperativ necesar ca ULBS să își adapteze conținutul programelor de studii la standardele și cerințele internaționale, să dezvolte cursuri și programe în limbi de circulație internațională, în special engleză, să asigure formarea personalului său, atât a personalului didactic, cât și a celui auxiliar și administrativ, pentru interacțiunea într-o limbă de circulație internațională cu studenții străini.

Accentuarea globalizării a condus la creșterea importanței colaborării internaționale, a schimbului de cunoaștere explicită și a creat comunități științifice internaționale puternice, fără însă a reduce importanța pe care complexul de factori locali o are în adaptarea și valorificarea cunoașterii. Colaborarea internațională în domeniul cercetării este stimulată atât de internaționalizarea problematicei cercetării, cât și de ușurința cu care se pot crea echipe și rețele de cercetare transfrontaliere ca urmare a dezvoltării sistemelor de comunicații și a tehnologiei informației. În același timp, accesul la resurse financiare destinate cercetării este mult mai facil în context european sau internațional, iar schemele de finanțare, dezvoltate cel puțin la nivel european, stimulează crearea unor echipe de cercetare internaționale.

În contextul internaționalizării învățământului, acreditările internaționale devin o cerință. ULBS este conștientă de necesitatea dezvoltării sale în acord cu standardele internaționale de calitate atât în procesele educaționale, cât și în cele de cercetare în vederea obținerii recunoașterii internaționale formale.

Obiective și acțiuni strategice

O3.1 Creșterea numărului de parteneriate internaționale

Acțiuni strategice

- A3.1.1 Participarea activă în programe europene și internaționale de cooperare universitară;
- A3.1.2 Participarea activă în organizații internaționale și rețele de cooperare la nivel european și mondial;
- A3.1.3 Participarea activă în consorții la proiecte de cercetare cu finanțare europeană;
- A3.1.4 Participarea în școli de vară internaționale;
- A3.1.5 Participarea la evenimente de networking pentru dezvoltarea rețelei de parteneri;
- A3.1.6 Atragerea de cercetători și cadre didactice de excelență internațională pentru activități în cadrul ULBS;
- A3.1.7 Creșterea gradului de colaborare a cercetătorilor și cadrelor didactice din ULBS cu parteneri din străinătate;
- A3.1.8 Creșterea numărului de publicații științifice în colaborare cu parteneri din străinătate;
- A3.1.9 Dezvoltarea de programe de studii de tip Joint Degree și a celor în co-tutelă la toate niveluri de studii;
- A3.1.10 Sprijinirea personalului didactic și a cercetătorilor sub 35 de ani în participarea la stagii de formare și proiecte de cercetare în străinătate;
- A3.1.11 Creșterea numărului de școli de vară internaționale, în special al celor cu tematică interdisciplinară.

O3.2 Creșterea numărului de studenți străini (mobilități și cont propriu valutar)

Acțiuni strategice

- A3.2.1 Realizarea și implementarea de proceduri pentru recunoașterea creditelor;
- A3.2.2 Creșterea gradului de mobilități „outgoing” pentru personalului didactic;
- A3.2.3 Creșterea gradului de atractivitate a programelor educaționale ale ULBS la nivel internațional;
- A3.2.4 Creșterea numărului de studenți străini care studiază la ULBS prin participarea la evenimente de specialitate și prin diseminare susținută a ofertei educaționale în rețeaua de parteneri;
- A3.2.5 Extinderea programelor de schimburi academice Erasmus Mundus și Erasmus Plus;
- A3.2.6 Dezvoltarea competențelor lingvistice (prioritar pentru limba engleză) ale personalului didactic, personalului didactic auxiliar și de cercetare și ale studenților;
- A3.2.7 Introducerea de interfețe de comunicare cu studenții străini pentru serviciile administrative în limbi de circulație internațională, dar cel puțin în limba engleză;
- A3.2.8 Instaurarea unei culturi a toleranței și a competenței interculturale atât la nivelul corpului academic, cât și al serviciilor administrative;
- A3.2.9 Dezvoltarea unei filiale ULBS în străinătate.

4.4 PERSPECTIVA: IMPLICARE ACTIVĂ ÎN COMUNITATE

Argument

Prin educație și cercetare, ULBS trebuie să răspundă nevoilor societății și să contribuie la creșterea calității vieții. ULBS trebuie să se implice în rezolvarea problemelor societății prin furnizarea de servicii performante de formare inițială, formare continuă a resursei umane, diseminare a rezultatelor cercetării-inovării, implicare în viața social-culturală a comunității. ULBS va fi recunoscută local, regional, național, pentru valoarea și impactul serviciilor sale în folosul comunității. ULBS este un partener activ în colaborare cu mediul privat și administrația locală și națională.

Pentru ca ULBS să poată fi conectată la schimbările ce apar pe piața muncii și la necesitățile pe care stakeholderii le au și la care universitatea trebuie să răspundă, ULBS trebuie să formalizeze comunicarea cu angajatorii și absolvenții prin crearea și operaționalizarea unor entități vitale în dezvoltarea ei sustenabilă: Comitetul Consultativ și Asociațiile absolvenților Alunni.

Globalizarea determină companiile să promoveze inovarea, le motivează să se orienteze spre universități pentru a obține: capital intelectual tot mai bine pregătit, rezultate ale creației științifice de vârf, consultanță și asistență de specialitate.

Într-o economie bazată pe cunoaștere, crește cererea de absolvenți calificați, cu competențe profesionale specifice domeniului de activitate, dar și capabili să se adapteze cerințelor dinamice ale pieței muncii. Răspunsul la astfel de provocări stă în colaborarea activă între toți stakeholderii și, în acest sens, universitatea trebuie să creeze parteneriate viabile cu mediul extern, atât în amonte, cât și în aval.

Importanța parteneriatelor și a angajamentului ULBS sunt esențiale pe toate palierele:

- dezvoltarea colaborării cu mediul preuniversitar, bazin principal de recrutare a studenților;
- corelarea programelor de studiu și a programelor analitice cu cerințele în continuă schimbare ale pieței muncii pentru a asigura o mai bună pregătire a studenților pentru viața profesională;
- cercetare aplicativă: ULBS va fi un lider în inițiative antreprenoriale, transfer tehnologic și comercializarea rezultatelor inovării;
- dezvoltarea capacității ULBS de a presta servicii profesionale către companii și organizații din mediul economic, administrativ și cultural;
- dezvoltarea capacității ULBS de obținere de fonduri (fund-raising);
- extinderea colaborării cu Alunni.

Obiective și acțiuni strategice

O4.1 Instituirea și operaționalizarea parteneriatelor strategice

Parteneriate strategice cu mediul preuniversitar – școli, licee, Inspectoratul Școlar Județean – pentru integrarea coerentă și eficientă a întregului sistem educațional la cerințele actuale și de perspectivă ale comunității, prin proiecte comune

Acțiuni strategice

- A4.1.1 Monitorizarea dinamicii și conturarea tendințelor în privința efectivelor de elevi;
- A4.1.2 Dialogul periodic cu elevii – pentru identificarea nevoilor (reale ale) acestora privind educația;
- A4.1.3 Implicarea elevilor în diverse acțiuni ale ULBS (ex. școli de vară, porți deschise, școala altfel, conferințe științifice studentești, concursuri sportive, acțiuni de ecologizare, etc);
- A4.1.4 Consilierea elevilor în orientarea școlară și profesională și îndrumare pentru cei care aleg ULBS;
- A4.1.5 Pregătirea elevilor pentru examenele de bacalaureat într-un sistem organizat, în spațiile ULBS;
- A4.1.6 Crearea unor echipe mixte cadre didactice din preuniversitar – cadre didactice ale ULBS pentru pregătirea olimpicilor din regiune în vederea participării la concursuri naționale și internaționale în cadrul laboratoarelor ULBS;
- A4.1.7 Identificarea nevoilor de formare/perfecționare a personalului didactic din școli/licee și oferirea de cursuri și programe specializate (DPPD / facultăți).

Parteneriate strategice cu mediul de afaceri – pentru consolidarea triunghiului cunoașterii: educație – cercetare – inovare

Acțiuni strategice

- A4.1.8 Instituirea unui dialog permanent în vederea adaptării programelor analitice universitare la nevoile angajatorilor;
- A4.1.9 Dezvoltarea unor programe de studii de licență și master care să răspundă noilor calificări cerute de piață;
- A4.1.10 Implicarea reprezentanților angajatorilor și absolvenților în structurile consultative ale ULBS;
- A4.1.11 Atragerea specialiștilor din mediul de afaceri spre cel academic pentru a oferi dimensiunea practică a pregătirii studenților – prin susținerea de cursuri, prelegeri, conferințe;
- A4.1.12 Operaționalizarea – eficientă și eficientă pentru ambii parteneri – a stagiilor de practică/internship;
- A4.1.13 Elaborarea unor teme de licență și dizertație care să ofere soluții unor probleme concrete ale companiilor sau instituțiilor publice;
- A4.1.14 Dezvoltarea în parteneriat cu mediul economic a unor parcuri de cercetare universitară și incubatoare de afaceri;
- A4.1.15 Antrenarea în proiecte de cercetare-dezvoltare-inovare în comun – care să răspundă nevoilor firmelor;
- A4.1.16 Dotarea unor laboratoare ale ULBS prin contribuția și implicarea mediului de afaceri, pentru o mai bună pregătire a studenților, în pas cu noile tehnologii existente pe piață;
- A4.1.17 Crearea unui centru de transfer de competențe și cunoștințe care furnizează firmelor și instituțiilor la nivel local și regional programe de pregătire profesională conform cerințelor acestora, oferirea de servicii de consultanță specializate pe diferite domenii de expertiză;
- A4.1.18 Intensificarea activităților Comitetului Consultativ.

Parteneriate strategice cu autorități publice locale – pentru a răspunde concertat, adecvat și oportun provocărilor cu care se confruntă societatea

Acțiuni strategice

- A4.1.19 Implicarea angajaților ULBS în oferirea de servicii specializate: cercetare aplicată, asistență tehnică, input în elaborarea de politici publice, realizarea de diagnoze, prognoze și previziuni privind evoluția pieței muncii;
- A4.1.20 Dezvoltarea unor cursuri de formare/perfecționare a personalului structurilor administrației publice locale;
- A4.1.21 Angajarea în proiecte și activități cultural-artistice și sportive comune;
- A4.1.22 Implicarea ULBS ca partener strategic în marile proiecte culturale ale comunității: Festivalul internațional de teatru etc.

O4.2 Asumarea responsabilității sociale în calitatea de cetățean al comunității

Acțiuni strategice

- A4.2.1 Furnizarea către comunitate a unor absolvenți care:
 - să se poată integra rapid pe piața muncii și care să manifeste adaptabilitate educată la cerințele mereu în schimbare ale acesteia;
 - să contribuie la creșterea și dezvoltarea economiei locale/regionale;
 - să fie cetățeni activi, cu spirit critic și soluții novatoare;
 - să dețină competențe antreprenoriale, creative și inovatoare în toate disciplinele;
- A4.2.2 Instituirea și operaționalizarea de parteneriate cu societatea civilă – pentru creșterea implicării și impactului ULBS în rezolvarea problemelor de natură socială, de mediu, etc. ale comunității prin
 - identificarea actorilor relevanți și formalizarea unor parteneriate cu ONG-uri, asociații profesionale, mass-media;
 - participare în programe/proiecte comune pe teme de interes alături de organizațiile societății civile;
 - inițierea și organizarea în parteneriat a unor dezbateri, întâlniri pe probleme de interes pentru comunitate;
 - creșterea capacității proceselor de educație și cercetare ale ULBS de a contribui la îmbunătățirea calității vieții (la nivel individual) și bunăstarea societății
- A4.2.3 Asumarea calității ULBS de formator de elite și lideri de opinie;
- A4.2.4 Asumarea obligației etice și profesionale de a contribui explicit la educația pentru sustenabilitate;
- A4.2.5 Conturarea unei imagini distincte și impunerea ULBS (prin oameni, structuri componente, cultură organizațională, valori) în „nucleul dur”, definitoriu al Sibiului;
- A4.2.6 Abordarea unui comportament receptiv, proactiv și dedicat în definirea și soluționarea problemelor comunității;
- A4.2.7 Promovarea valorilor sociale și culturale – în interiorul și în exteriorul ULBS;
- A4.2.8 Încurajarea și facilitarea accesului la educație a celor care aparțin unor grupuri slab reprezentate sau defavorizate.

O4.3 Operaționalizarea transferului de cunoștințe

Acțiuni strategice

- A4.3.1 Dezvoltarea activității Centrului de Transfer Tehnologic; crearea de parteneriate cu firme, autorități publice și alte grupuri de interese pentru a facilita transferul de cunoștințe în cadrul centrului de la toate tipurile de actori către ceilalți membrii; trecerea de la faza de prototip de cercetare la dezvoltare de soluții aplicate; valorificarea rezultatelor cercetării și a brevetelor;
- A4.3.2 Dezvoltarea activităților de cercetare aplicată și experimentală care să contribuie la rezolvarea problemelor comunității, în concordanță cu cerințele la nivel local și regional și cu oportunitățile de finanțare din partea mediului economic sau a altor surse extrabugetare.

O4.4 Consolidarea și dezvoltarea relației cu absolvenții

Acțiuni strategice

- A4.4.1 Crearea și actualizarea bazelor de date a absolvenților la nivelul fiecărei facultăți;
- A4.4.2 Sprijinirea integrării și dezvoltării profesionale a absolvenților;
- A4.4.3 Stimularea și sprijinirea absolvenților ULBS pentru a se organiza în asociații tip Alumni; sprijinirea acțiunilor de diseminare și cooptare a absolvenților în rețeaua Alumni; facilitarea organizării de manifestări științifice, reuniuni profesionale, reuniuni de cercetare în cadrul rețelei Alumni.
- A4.4.4 Monitorizarea continuă a nivelului și a modului de integrare a absolvenților pe piața muncii.

4.5 PERSPECTIVA: GUVERNANȚĂ UNIVERSITARĂ

Argument

Evoluțiile din societatea românească din ultimii 20 de ani au permis ULBS o dezvoltare rapidă, pe orizontală, prin diversificarea programelor de studii și a domeniilor de cercetare, devenind o universitate comprehensivă, capabilă să răspundă tuturor nevoilor de pregătire și perfecționare a capitalului uman din regiune. ULBS a ajuns la maturitatea necesară pentru a aborda un proces de consolidare a poziției sale și de identificare a domeniilor în care poate excela la nivel regional, național și internațional, atât pe segmentul educației, cât și al cercetării.

Guvernanța instituțională înlocuiește conducerea colegială cu managementul profesionist pe toate palierele. Concurența acerbă între universități pentru studenți, personal didactic și de cercetare de înaltă calitate și resurse financiare, desfășurată la nivel național și internațional, impune o conectare a universităților la cerințele stakeholderilor și crearea de structuri care să răspundă profesionist la aceste provocări. De asemenea, apare mult mai pregnant problema utilizării eficiente a resurselor disponibile și crearea unor structuri flexibile și eficiente capabile să se adapteze la noile cerințe impuse de un mediu în continuă schimbare. Pentru stimularea creativității și inovării, structura universității devine una organică, un sistem dinamic.

Într-o economie bazată pe cunoaștere, nu numai învățarea, crearea de cunoaștere, inovarea, ci și procesele decizionale au loc în condiții total diferite. În actualul context economico-social, universitățile se zbat între modele de administrare vechi și noi și încearcă să se adapteze, să facă față schimbărilor rapide din mediul extern. Managementul schimbării devine o competență esențială pentru conducerile universităților. În mod tradițional, schimbarea în mediul academic se rezuma la acumulări incrementale de cunoștințe și ajustări graduale ale programelor analitice. În prezent, modul în care cunoașterea este produsă, precum și modul de învățare sunt în schimbare. Dinamica schimbării impune noi abordări în planificare și decizii. Este general acceptat că excelența academică reprezintă un factor extrem de important al potențialului de creștere a economiilor dezvoltate. Pentru a asigura însă excelența academică, este nevoie de utilizarea câtorva instrumente, printre care esențiale sunt: sporirea autonomiei universitare, creșterea sprijinului financiar și adoptarea unui sistem de finanțare care să stimuleze cercetarea.

Excelența academică necesită un mod de guvernare care să asigure echilibrul între funcțiile academice și cele administrative și existența unui leadership puternic care să faciliteze coerența și unitatea între diversele departamente academice, pentru a asigura interdisciplinaritatea atât în educație, cât și în cercetare. În contextul actual, inovarea necesită cercetare inter- și multidisciplinară. Deși universitățile tind să aibă o abordare conservatoare, o abordare strategică în acest sens trebuie să aibă în vedere adaptarea programelor analitice și a tematicilor de cercetare la această tendință. Astfel de evoluții necesită și reorganizări ale universităților și un nou tip de relaționare între diverse departamente sau colective academice.

În paralel cu structurile funcționale ale universității, se creează echipe ad-hoc de lucru pentru conceperea și implementarea unor proiecte administrative specifice sau pentru desfășurarea unor proiecte de cercetare. Organizarea universității devine astfel una de tip matriceal.

Actuala criză economico-financiară a adus presiuni suplimentare asupra sistemului de învățământ în general și asupra învățământului superior în special. Finanțarea publică a învățământului superior fiind parțială și imprecizabilă impune în tot mai mare măsură identificarea și permanentizarea unor noi surse de venit printr-o abordare antreprenorială. Diversificarea surselor de venit devine esențială în dezvoltarea sustenabilă a universității.

Universitățile, mai mult decât alte tipuri de organizații, sunt organizații care învață permanent. Ele sunt vârful de lance în crearea de cunoaștere, în diseminarea acesteia către societate prin absolvenții ei, dar sunt primele chemate să se adapteze noilor tehnologii și cerințe din piață. În acest context, creșterea organizațională a ULBS va fi una cu precădere calitativă, prin perfecționarea continuă a celei mai importante resurse pe care o are, resursa umană, prin simplificarea și informatizarea proceselor suport în vederea eficientizării lor, prin investiții constante în infrastructura de educație și de cercetare pentru a ține pasul cu evoluțiile rapide din domeniul tehnologiilor, în special al tehnologiei informațiilor, prin investiții în structurile de cazare și masă destinate studenților ULBS.

Necesitatea deschiderii către mediul extern, impune o relație permanentă cu toate categoriile de stakeholderi și, în acest context, serviciile suport în domeniul comunicării interne și externe, al relațiilor inter-instituționale și internaționale trebuie profesionalizate și consolidate.

Obiective și acțiuni strategice

O5.1 Îmbunătățirea continuă a performanțelor resurselor umane

Acțiuni strategice

- A5.1.1 Optimizarea procesului de recrutare și selecție, deschis la nivel național și internațional, în vederea atragerii de personal didactic, didactic auxiliar și de cercetare și personal administrativ de înaltă calitate;
- A5.1.2 Elaborarea și implementarea unui sistem de management al performanței (stimulare, monitorizare, control, evaluare, recompensare, îmbunătățire);
- A5.1.3 Evaluarea anuală a performanțelor individuale ale personalului didactic și de cercetare; implementarea sistemului integrat de evaluare a performanțelor academice și științifice - SIEPAS;
- A5.1.4 Evaluarea anuală a performanțelor profesionale individuale ale personalului didactic auxiliar și administrativ;
- A5.1.5 Stimularea abilității cadrelor didactice cu performanțe deosebite în cercetare;
- A5.1.6 Instruirea continuă a personalului didactic și de cercetare: organizarea de ateliere de formare, cursuri de perfecționare didactică și de cercetare, cursuri de limbi străine; crearea unui centru integrat de formare permanentă la nivelul ULBS;
- A5.1.7 Pregătirea și dezvoltarea profesională permanentă a personalului didactic, didactic auxiliar și administrativ prin participarea periodică la programe de instruire pe domeniul de competență;
- A5.1.8 Dezvoltarea competențelor manageriale la toate nivelurile decizionale;
- A5.1.9 Evaluarea anuală a stării de sănătate a comunității academice.

O5.2 Dezvoltarea sistemului de management integrat în ULBS în scopul optimizării continue a proceselor

Acțiuni strategice

- A5.2.1 Identificarea, analiza și documentarea proceselor sistemului de management integrat;
- A5.2.2 Creșterea gradului de informatizare a proceselor/activităților derulate în ULBS;
- A5.2.3 Instruirea continuă a personalului de la toate nivelurile organizaționale;
- A5.2.4 Monitorizarea, controlul și optimizarea proceselor;
- A5.2.5 Auditul anual al sistemului de management integrat;
- A5.2.6 Introducerea unui sistem integrat de management al documentelor/informațiilor care să permită creșterea eficienței proceselor administrative atât la nivel de facultate, dar și la nivelul întregii instituții, reducând numărul interfețelor necesare pentru realizarea serviciului final.
- A5.2.7 Introducerea unui sistem integrat de management financiar, care să permită accesul la date, tuturor celor care au dreptul, în conformitate cu procedurile în vigoare.

O5.3 Asigurarea unui management financiar performant

Asigurarea unui echilibru financiar care să permită, pe de o parte acoperirea costurilor pentru buna funcționare a universității și pe de altă parte investiții pentru dezvoltarea și modernizarea infrastructurii ULBS.

Îmbunătățirea sistemului de management financiar

Acțiuni strategice

- A5.3.1 Resursele financiare extrabugetare vor reveni sub-entităților organizaționale prin activitatea cărora acestea au fost realizate, universitatea reținând un anumit procent pentru cheltuielile administrative la nivel central;
- A5.3.2 Sponsorizările și donațiile revin în totalitate entităților care le-au obținut și cărora le sunt destinate;
- A5.3.3 Investițiile realizate trebuie să producă valoare adăugată atât la nivel de grup care face investiția, cât și la nivel de facultate și mai ales trebuie să fie în concordanță cu strategiile de dezvoltare acordate între facultăți și conducerea universității;
- A5.3.4 Structurile care realizează activități de cercetare conform direcțiilor de calitate stabilite și centrează activitatea didactică către student, susținând în același timp creșterea calității activităților realizate vor avea prioritate financiară.

Creșterea veniturilor și diversificarea surselor de venit**Acțiuni strategice**

- A5.3.5 Securizarea finanțării din surse bugetare prin asigurarea ocupării locurilor bugetate și îndeplinirea standardelor de excelență solicitate de ministerul de resort;
- A5.3.6 Creșterea veniturilor din taxele de studii și alte taxe, atât prin atragerea unui număr mai mare de studenți, cât și prin asigurarea unui nivel satisfăcător de colectare a taxelor; fundamentarea taxelor de studii la nivelul costurilor de școlarizare;
- A5.3.7 Creșterea contribuției veniturilor din taxele studenților pe cont propriu valutar;
- A5.3.8 Creșterea contribuției la veniturile totale a veniturilor din cercetare (proiecte de cercetare finanțate în competiții naționale și internaționale și din fonduri private;
- A5.3.9 Accesarea de fonduri structurale prin consolidarea și profesionalizarea unor echipe de elaborare, implementare, monitorizare a proiectelor cu finanțare externă nerambursabilă;
- A5.3.10 Valorificarea rezultatelor cercetării-inovării, a brevetelor, etc;
- A5.3.11 Prestarea de servicii profesionale către comunitate: formare și dezvoltare profesională continuă, programe de instruire pentru mediul economic și autoritățile locale, servicii de consultanță, elaborarea de analize, diagnoze, efectuarea de analize de laborator, etc;
- A5.3.12 Atragerea de fonduri din sponsorizări și donații din mediul economic.

Optimizarea costurilor**Acțiuni strategice**

- A5.3.13 Implementarea unui sistem integrat pentru analiza costurilor pe programe și domenii de studiu; identificarea și aplicarea unor măsuri de eficientizare corelate cu asigurarea creșterii calității proceselor de învățământ: regândirea planurilor de învățământ, redimensionarea formațiilor de studii pe fiecare an de studii;
- A5.3.14 Asigurarea finanțării cheltuielilor de personal într-un procent care să asigure sustenabilitatea domeniului de studii;
- A5.3.15 Optimizarea folosirii spațiilor existente; corelarea planurilor de învățământ, a statelor de funcții, a orarelor și a spațiilor disponibile;
- A5.3.16 Implementarea unei politici de reducere a consumurilor de energie prin implicarea asociațiilor studențești pentru dezvoltarea sustenabilă a ULBS și protecția mediului înconjurător.

Modernizarea și dezvoltarea infrastructurii**Acțiuni strategice**

- A5.3.17 Realizarea și operaționalizarea de planuri de investiții și dezvoltare pe termen mediu în special în ceea ce privește susținerea cercetării;
- A5.3.18 Dezvoltarea, modernizarea și dotarea la standarde de calitate corespunzătoare a laboratoarelor și spațiilor de învățământ cu echipamente, mobilier și alte bunuri;
- A5.3.19 Finalizarea punerii în funcțiune a obiectivelor de investiții în continuare (Facultatea de Medicină, Facultatea de Științe Economice, Centrul de Cercetare și Perfecționare Păltiniș);
- A5.3.20 Realizarea unui amplu program de intervenții și reparații pentru menținerea infrastructurii de educație și cercetare la standarde de calitate;
- A5.3.21 Realizarea unui amplu program de întreținere, reparații și modernizarea a spațiilor de cazare și masă pentru studenți;
- A5.3.22 Implementarea unui sistem de energie verde (panouri fotovoltaice pe sediile facultăților, cămine, cantine) cu scopul reducerii costurilor și protecției mediului înconjurător, prin atragerea de investiții din surse legal constituite;
- A5.3.23 Aprobarea proiectului și obținerea fondurilor pentru construirea Sălii de sport a ULBS;
- A5.3.24 Continuarea demersurilor pentru preluarea în folosință/ administrare/ proprietate/ comodat a unor construcții care să obțină destinația de spații de învățământ și cercetare;
- A5.3.25 Susținerea demersurilor pentru admiterea la finanțare a proiectelor ULBS aflate în Portofoliului Regional POR 2014-2020
 - 1. Centrul regional de educație fizică și cercetare în domeniul sportului de performanță
 - 2. Centrul de Cercetare – Dezvoltare – Inovare - Transfer tehnologic pentru managementul biodiversității, bioresurselor și serviciilor ecosistemice în regiunea Carpatică
 - 3. Clinică universitară regională de cercetări în domeniul prevenirii, depistării și tratamentul cancerului precoce
 - 4. Centrul regional și biobază de cercetare științifică experimentală în medicina preclinică, clinică, dentară, farmacie, biologie moleculară și biotehnologii alimentare
 - 5. Centru universitar regional de cercetare în domeniul asistenței sociale și medicale
 - 6. Centrul Național de Cercetări în domeniul Bio-economiei și Culinologiei

O5.4 Îmbunătățirea comunicării interne și externe**Dinamizarea comunicării interne între toate nivelele și structurile instituției****Acțiuni strategice**

- A5.4.1 Încurajarea dialogului între structuri, atât pe verticală, cât și pe orizontală, stimularea muncii în echipă și promovarea unui management participativ;
- A5.4.2 Promovarea principiului transparenței în procesul decizional la nivelul fiecărei structuri;
- A5.4.3 Dezvoltarea unui climat de colegialitate în cadrul instituției și aplicarea principiului de egalitate a șanselor;
- A5.4.4 Creșterea gradului de identificare a angajaților (atât cadre didactice, cât și personal administrativ) și a studenților cu instituția, prin promovarea internă a misiunii, viziunii și valorilor ULBS;
- A5.4.5 Generalizarea utilizării adresei de e-mail oficiale în comunicarea electronică a tuturor angajaților și studenților;
- A5.4.6 Cunoașterea și respectarea în elaborarea tuturor materialelor didactice și de promovare a elementelor de identificare grafică ale universității de către toți angajații.

Eficientizarea comunicării externe cu toate categoriile de stakeholderi**Acțiuni strategice**

- A5.4.7 Îmbunătățirea comunicării externe prin actualizarea permanentă a site-ului universității cu informații relevante, inclusiv în limbi de circulație internațională;
- A5.4.8 Promovarea unei relații deschise și transparente cu mass-media;
- A5.4.9 Dezvoltarea unor relații de parteneriat cu reprezentanții din mediul economic și administrația publică locală și implicarea acestora în procesul de planificare strategică;
- A5.4.10 Expedierea revistei electronice (Newsletter-ul UpDate) a universității către toți partenerii și colaboratorii.

O5.5 Consolidarea imaginii ULBS pe plan regional, național și internațional. Promovare, imagine și branding

Acțiuni strategice

- A5.5.1 Realizarea materialelor de prezentare (profiluri, broșuri, pliante, CD-uri de prezentare, afișe etc.) atât în limba română, cât și în limba engleză;
- A5.5.2 Îmbunătățirea prezenței pe Internet a universității prin actualizarea permanentă cu informații relevante și prin acordarea unei atenții deosebite secțiunii didactice a site-ului, atât în limba română, cât și în limba engleză;
- A5.5.3 Acțiuni de marketing direct în liceele din județele aflate în aria de interes a universității;
- A5.5.4 Organizarea de evenimente dedicate publicului țintă (școli de vară pentru elevi, ziua porților deschise, conferințe, prelegeri, traininguri, workshop-uri etc.);
- A5.5.5 Acțiuni de comunicare cu presa (conferințe și comunicate de presă, acordarea de interviuri, răspunsul la solicitările de informații);
- A5.5.6 Prezența în mediile vizuale (emisiuni studentești);
- A5.5.7 Valorificarea oportunităților de comunicare prin intermediul instrumentelor online (Facebook, Twitter, YouTube etc.);
- A5.5.8 Întărirea prezenței în viața comunității prin transpunerea evenimentelor din calendarul universitar în acțiuni de interes pentru cetățeni (ceremonii de deschidere/închidere a anului universitar, târguri și expoziții, ceremonii DHC etc.);
- A5.5.9 Sprijinirea și diseminarea către comunitate a acțiunilor desfășurate de asociațiile studentești;
- A5.5.10 Organizarea de evenimente împreună cu instituțiile culturale partenere;
- A5.5.11 Participarea la târgurile și expozițiile de ofertă educațională, la nivel național și internațional;
- A5.5.12 Dezvoltarea relației cu alumni;
- A5.5.13 Intensificarea eforturilor de poziționare a universității în concordanță cu misiunea, viziunea și valorile asumate;
- A5.5.14 Revizuirea manualului de identitate vizuală a universității în conformitate cu tendințele actuale;
- A5.5.15 Folosirea însemnelor de identificare vizuală ale universității pe toate materialele de promovare și la toate evenimentele organizate;
- A5.5.16 Creșterea rolului tuturor structurilor ULBS – în special Centrele culturale, Catedra UNESCO, Institutul Confucius – în asigurarea vizibilității internaționale a ULBS.

5 IMPLEMENTAREA STRATEGIEI ULBS 2020

ULBS își va continua demersurile de o manieră sustenabilă, pentru a oferi societății soluții educaționale și de cercetare de excelență. Strategia ULBS 2020 a fost elaborată printr-o extinsă colaborare cu membrii comunității academice. Implementarea strategiei se va face pe baza planurilor operaționale anuale elaborate la nivel de universitate și facultăți și aprobate în Senatul ULBS. Aceste planuri vor cuprinde măsurile concrete, structurile responsabile și resursele alocate.