



ULBS

Universitatea “Lucian Blaga” din Sibiu

Program managerial pentru candidatura la funcția de Rector al Universității „Lucian Blaga” din Sibiu

2020-2024

Candidat

Prof. univ. dr. habil. Sorin RADU

Cuprins

O viziune a viitorului: ULBS 2024	3
I. Activitatea didactică și formarea continuă a resursei umane.....	11
II. Studenții	16
III. Cercetarea științifică, dezvoltarea și inovarea	21
IV. Universitatea și comunitatea. Angajamentul civic al ULBS	25
V. Internaționalizare	29
VI. O Universitate sustenabilă	32
VII. Management organizational	35
A. Strategie economico-financiară.....	35
B. Administrație și asigurarea calității.....	37
C. Marketing și comunicare	40
VIII. Infrastructura didactică și de cercetare.....	41
IX. Cultura organizațională	43

O viziune a viitorului: ULBS 2024

Lumea de azi se schimbă rapid, sub ochii noștri. Mai mult, schimbarea aduce noi provocări la adresa instituțiilor de învățământ superior, îndeosebi în România. Declinul demografic, dezvoltarea tehnologiei, creșterea competitivității, posibilitățile de studiu în afara granițelor țării sunt doar câteva dintre acestea. Prin urmare, e necesară o viziune integrată, complexă, care să abordeze în egală măsură resursa umană, cercetarea, infrastructura, actul didactic, problemele studenților și dezvoltarea instituțională într-o manieră sistematică și coerentă. În lipsa acesteia, vom elabora simple forme care, fără un fond adecvat, vor rămâne niște cuvinte golite de semnificații.

Unde vrem să ajungem în 2024

În universitatea noastră, cel mai important element, în jurul căruia se poate construi viitorul, îl reprezintă resursa umană: studenții, cadrele didactice, personalul auxiliar și nedidactic. Însă această construcție nu se poate realiza fără anumite valori care să ne servească drept liant: performanță, corectitudinea, comunicarea. Ele nu sunt singurele în care cred, dar pot alcătui o bază solidă, o adevărată fundație pe care să construim, în următorii ani, o comunitate autentică: ULBS.

Pentru a ajunge acolo, trebuie să continuăm ceea ce s-a construit bine, dar trebuie, în egală măsură, să ne accelerăm ritmul în unele zone, iar în altele să începem să privim cu toții în aceeași direcție. Proiectul meu pentru ULBS promovează libertatea academică, managementul finanțier performant și transparent, standarde etice și de integritate academică, în esență o organizație mai suplă și eficientă, reducând procesele birocratice și încurajând transparența decizională, echitatea și echilibrul de gen. În viziunea mea, ULBS trebuie să-și consolideze prestigiul și importanța în comunitatea sibiană, să devină lider în piața educațională și de cercetare din Regiunea Centru și să ajungă un partener/concurrent real al marilor universități din România – unul respectat deopotrivă în comunitatea europeană și în aceea globală.

Drept urmare, cred cu tărie că misiunea noastră este să tindem spre atingerea performanței în domeniul didactic și a excelenței în cercetare, prin racordarea la fluxurile tehnologice internaționale, pentru a deveni o universitate a dezvoltării și a inovării. Ne îndreptăm privirea spre o universitate care pregătește societatea sustenabilă, devenind ea însăși, prin bunele sale practici, o instituție durabilă („verde”), flexibilă și bine integrată în comunitate, fiind permanent în serviciul acesteia din urmă și potențând mereu calitățile dinamice ale studenților, creativitatea, responsabilitatea și gândirea critică. Ne propunem ca în mandatul 2020-2024 să așezăm ULBS pe fundații solide și pe direcția corectă pentru a ne crea oportunități reale de a aborda cu succes rankingurile internaționale.

Unde ne aflăm acum: starea ULBS în 2020

Pentru a ne putea planifica drumul pe care vom alege să mergem, trebuie să ne bazăm pe o analiză pragmatică. *Analiza PESTEL* (= *Political + Economic + Socio-cultural + Technological + Environmental + Legal*) favorizează înțelegerea contextului macroeconomic, social, politic și tehnologic, a mediului și a contextului legislativ în care activează universitatea noastră; de asemenea, ea face posibilă identificarea amenințărilor și a oportunităților pe care le putem folosi apoi în analiza de tip SWOT.

a. *Factorii politici*. După prăbușirea regimului comunist, în România au apărut la nivelul organizațiilor politice, ca în oricare alt stat democratic, preocupări de elaborare a unor strategii pe termen scurt, mediu și lung referitoare la sistemul educațional. Procesul de elaborare a acestor politici educaționale a fost marcat de incertitudini, uneori de lipsă de coerență și chiar de viziune, dar ele au generat importante dezbateri publice cu privire modul în care ar trebui dezvoltat/modernizat sistemul de învățământ românesc. Aparent paradoxal, învățământul românesc a fost afectat atât de schimbările adânci și dramatice în evoluția diferitelor sale segmente, cât și de rezistență (uneori în pofida unor schimbări de fațadă) a structurilor lui conservatoare. Perioada 1990-93, prelungită până la apariția legii învățământului în 1995, a fost una a tranziției spontane. Cea de-a doua, din 1995 până la începutul anilor 2000, se caracterizează prin constituirea unui echilibru între presiunile venite dinspre școli, inspectorate sau universități și instrumentele utilizate de Ministerul Educației Naționale, iar modificările induse prin Legea Educației Naționale din 2011 și prin actele normative generate de aceasta au zguduit învățământul preuniversitar și cel universitar.

După decembrie 1989, au existat numeroase perioade de incertitudine politică. Niciunul dintre cei 28 de miniștri care s-au succedat la conducerea educației naționale nu a avut timpul necesar pentru a-și duce până la capăt viziunea. De exemplu, în anul 2012 am avut la conducere nu mai puțin de patru miniștri. Și este evident că o medie a mandatului ministerial de puțin peste un an calendaristic lnu poate asigura coerența unei viziuni de ansamblu. În lipsa acesteia, am avut mai degrabă o conducere „administrativă”, asigurată de eșaloanele secundare (secretari de stat și direcții), care s-au limitat să construiască o „lume” a educației mai degrabă care să rezolve problemele urgente. Abia în 2011, după îndelungi discuții, a apărut o nouă lege a educației. Cel mai probabil, acest fapt se datorează și influenței pe care au avut-o și o au unii factori (CNR, ONG-uri, profesori, instituții) la nivel politic. Iar aceste perspective diferite au fost cu greu conciliate. În acest moment partidul de guvernământ nu detine majoritatea în Parlament. Se discută și despre alegeri anticipate în această primăvară. Incertitudinea politică pare să se perpetueze și, în acest context, nu pare la fel de ușoară semnarea unui „pact pentru educație” care să prevadă un buget minim garantat pentru acest domeniu, aşa cum s-a întâmplat cu apărarea. La ultima rectificare bugetară (prima a guvernului actual), educația a avut parte de o corecție negativă.

b. *Factorii economici*. Se discută de aproape treizeci de ani despre subfinanțarea educației și a cercetării în România. Pe de o parte, sumele de la bugetul de stat nu sunt niciodată suficiente; pe de altă parte, sfera privată pare a fi sistematic dezinteresată de parteneriatele cu universitățile. Majoritatea parteneriatelor academice cu mediul privat sunt punctuale. Alteori, din cauza

birocrației și a prevederilor legale (sau, dimpotrivă, a lipsei acestora din urmă), corroborate cu lipsa de asumare a responsabilității, astfel de parteneriate nu produc efecte sau nu apucă niciodată să se concretizeze. Această conduce de multe ori la acreditarea unei imagini despre mediul universitar ca fiind greoi, ultra-birocratizat, înclinat spre „teorie” găunoasă, fără perspective concrete, „încremenit”. E drept că bugetul Ministerului Educației Naționale a crescut progresiv în ultimii ani. Spre exemplu, în 2019 bugetul a crescut cu 47,40% față de anul 2018 (30.969,26 milioane de lei față de 21.011,31 milioane lei). Însă cea mai mare sumă merge către plata salariailor: 20.610,35 milioane de lei. Organizațiile studențești naționale au lansat în spațiul public ideea alocării unei cote de 6% din Produsul Intern Brut pentru educație, dar discuția nu a căpătat proporții relevante, cel puțin nu până la acest moment. Ce lipsește din discursul public referitor la învățământul superior sunt narațiunile despre risipa resurselor financiare și despre ineficiența unor cheltuieli.

c. *Factorii sociali.* România se confruntă, din acest punct de vedere, cu trei probleme: sporul demografic negativ se combină nefericit cu emigrația și cu scăderea interesului pentru sistemul educațional românesc, elevii de liceu preferând tot mai mult, în măsura resurselor materiale de care dispun, continuarea studiilor la universitate din străinătate.

d. *Factorii tehnologici.* O serie întreagă de platforme de învățare, dar și de noi modalități de accesare a informației ori de noi meserii care apar subit se constituie în provocări la adresa mediului universitar în general.

e. Deși la început, discursul despre *sustenabilitate*, despre protejarea mediului înconjurător prinde contur și în România. Cu privire la acest aspect, universitatea ar trebui să ia în considerare mai serios să se alinieze la încercările de reducere a emisiilor de carbon, la reducerea producției de deșeuri, la demersurile de colectare selectivă etc. Necesitatea de a deveni o universitate „verde” trebuie să fie un obiectiv important al ULBS în următorii patru ani.

f. *Legislația.* Necesitatea de a cunoaște prevederile legale și, mai ales, necesitatea de a acționa întotdeauna în concordanță cu ele reprezintă un alt imperativ. Desele schimbări de prevederi legislative reprezintă o presiune care cade pe umerii personalului administrativ și pe cel cu funcții de conducere. Schimbările deseori prevederile contradictorii apar mai ales la nivel de minister. Legea 1/2011 a fost modificată de mai multe ori după publicarea sa în „Monitorul Oficial”, dar nu întotdeauna modificările respective s-au corelat cu alte acte normative (Codul Muncii, Statutul Personalului de Cercetare-Dezvoltare și.a.).

Analiză SWOT a ULBS:

Puncte tari

1. Resursele educaționale

a. ULBS este o universitate cu „grad de încredere ridicat”, obținut în urma evaluării instituționale din anul 2014;

a. ULBS este o universitate cu o structură echilibrată și diversă a ofertei educaționale;

b. ULBS le oferă studenților săi din toate ciclurile de studii posibilitatea de a efectua stagii de studii și de practică în străinătate, stagii asigurate prin proiecte europene de educație sau prin programe proprii (Erasmus Plus, Hasso Plattner și.a.);

c. ULBS are în ofertă să educațională specializări unice (sau care se mai regăsesc doar la câteva alte universități) la nivel național;

d. ULBS dispune de importante resurse de informare-documentare: acces la baze de date informaționale și un fond de carte / publicații care este îmbogățit în mod continuu;

2. Resursele de cercetare științifică

a. Organizarea atât la nivelul ULBS, cât și la nivelul facultăților a unor evenimente naționale și internaționale de nivel științific ridicat;

b. Existența la nivelul ULBS a unor reviste recunoscute la nivel național și indexate în baze de date internaționale importante;

c. Existența la nivelul ULBS a unor instrumente (perfectibile!) care asigură controlul rezultatelor și ierarhizarea pe criterii de performanță a cercetării științifice și a cadrelor didactice care lucrează în cercetare, instrumente care au condus, în timp, la stimularea creșterii performanțelor din cercetarea științifică;

d. Realizarea de proiecte de cercetare aplicată cu parteneri economici / industriali;

e. ULBS a beneficiat de o consistentă donație din partea Fundației Hasso Plattner, care a generat un fond dedicat cercetării științifice;

3. Resursa umană

a. ULBS dispune de cadre didactice titulare, personal didactic auxiliar și personal nedidactic cu competențe solide în domeniul postului pe care îl ocupă;

b. Angrenarea unui număr mare de angajați în proiecte de educație și de cercetare;

c. Angrenarea unui număr mare de angajați în activități de perfecționare;

d. Politica de întinerire a resursei umane promovată în ultimii ani;

4. Infrastructura didactică și de cercetare

a. Un număr semnificativ de laboratoare didactice și de cercetare dotate cu aparatură modernă;

b. Existența în majoritatea sălilor de curs a aparaturii necesare pentru predarea utilizând mijloace moderne (calculator + videoproiector);

c. Cooperarea cu mediul economic din județul Sibiu și județele învecinate (Alba, Brașov, Vâlcea), companiile partenere ajutând universitatea în retehnologizarea și modernizarea unui număr de spații de învățământ (săli de curs, seminar, laboratoare);

5. Servicii suport pentru cadre didactice și pentru studenți

a. ULBS dispune de o rețea de cămine moderne, cu acces la internet, supraveghere video, sistem de comunicare și control al accesului, o cantină modernă, precum și cafetării în câteva facultăți;

b. ULBS asigură cadrelor didactice accesul la resurse electronice de informare și documentare;

c. Unele dintre companiile partenere ale ULBS le oferă studenților burse și locuri pentru efectuarea stagiorii obligatorii de practică;

Puncte slabe

1. ULBS a depășit cu mult termenul de depunere a dosarului pentru evaluarea instituțională;
2. Spațiile destinate activităților didactice și de cercetare sunt insuficiente; majoritatea clădirilor necesită lucrări masive de renovare, reabilitare și modernizare.
3. Spațiile de cazare pentru studenți sunt și ele insuficiente;
4. Cea mai mare parte a cadrelor didactice muncesc în condiții improprii (lipsa birourilor și a dotărilor);
5. Nu există spații destinate comunității ULBS pentru activități sportive și recreative;
6. Birocratia și administrația greoaie: servicii neintegrate, proceduri neclare, comunicare deficientă, întârzieri ale activităților administrative, precaritatea programelor și a instrumentelor de gestiune informatică;
7. Exploatarea insuficientă a expertizei și a resursei umane din facultăți: cunoaștere și colaborare insuficiente, reglementări care nu încurajează folosirea comună a resurselor și inițierea de proiecte inter-facultăți;
8. Ponderea relativ mare a ratei de întrerupere a studiilor și de abandon în rândul studenților, în special la anumite facultăți / specializări (fenomen complex care trebuie studiat separat pentru fiecare facultate / specializare în parte);
9. Implicarea redusă a cadrelor didactice în activitățile extra-didactice derulate în cadrul ULBS;
10. Atragerea unui număr foarte mic de studenți internaționali: prea puține programe de studii în limbi străine, servicii reduse pentru studenții internaționali;
11. Număr relativ redus de studenți doctoranzi, raportat la numărul de studenți de la programele de licență și master, dar și la conducătorii de doctorat din Școala Doctorală a ULBS;
12. Deficit de imagine în comunitatea sibiană și rol minor jucat în Regiunea Centru și la nivel național;
13. Lipsa unei strategii pentru studenții și angajații cu dizabilități, pentru asigurarea echității și egalității de șanse și a unei educații incluzive;
14. Număr relativ redus de lucrări științifice publicate în reviste indexate ISI din zona roșie și galbenă sau cu Scor Relativ de Influență mare;
15. Sume foarte mici atrase de ULBS din fondul de cercetare (finanțarea suplimentară sub 2%);
16. O relativă îmbătrânire a corpului de cadre didactice la unele facultăți;
17. Dificultățile în atragerea de tineri care să își dorească să urmeze o carieră universitară (în special la facultățile de Inginerie și Medicină, unde salariile din mediul privat din alte instituții bugetare sunt mult mai atractive);
18. Număr insuficient de programe de formare continuă a personalului didactic auxiliar și nedidactic;
19. Comunicare insuficientă cu studenții;
20. Lipsa unei asociații ALUMNI puternice la nivel ULBS, precum și a unor asociații similare la nivelul fiecărei facultăți;

21. Procesul de evaluare a cadrelor didactice de către studenți, precum și evaluarea colegială sunt formale;
22. Absența unor servicii sociale în afara celor obligatorii: spații pentru îngrijirea temporară a copiilor, servicii de consiliere și suport psihologic pentru studenții și angajații aflați în situații dificile.
23. Standarde de etică și integritate formale. Funcționarea greoaie a comisiei de etică de la nivelul universității;
24. Prezența formală a ULBS în rankingurile internaționale;
25. Angajament social modest al ULBS în comunitate;

Oportunități

1. Existența unor platforme industriale foarte puternice atât în municipiul, cât și în județul Sibiu (și județele limitrofe), cu companii care au nevoie de absolvenți bine pregătiți în diverse domenii;
2. Companii și instituții care au nevoie de specialiști din universitate pentru a realiza diverse proiecte de cercetare;
3. Acțiunile întreprinse la nivel național pentru creșterea calității conform exigențelor Spațiului European al Învățământului Superior, care asigură susținerea necesară pentru continuarea proiectelor din universitate;
4. Programele europene de formare și de cercetare științifică, care oferă finanțare conceptelor noi și/sau inovative ce se regăsesc în strategia universității;
5. Dezvoltarea programelor de studii (deja existente) în limba engleză și înființarea de noi programe în limba engleză;
6. Realizarea de programe de master în parteneriat cu universități din străinătate (*double / triple degree*);
7. Vizibilitate relativ bună atât pe plan național, cât și pe plan internațional;
8. Crearea Rețelei Universităților Europene (European Universities' Network); înființarea Consorțiului UNES – Universitatea pentru o Nouă Societate Europeană;

Amenințări

1. Scăderea demografică, rata mare a abandonului școlar la nivel preuniversitar și mobilitatea în creștere a absolvenților de liceu (care optează pentru studii universitare în străinătate);
2. Tendința de scădere a interesului tinerilor pentru studiile universitare;
3. Prestigiul din ce în ce mai redus de care se bucură în societatea românească profesorul (și „omul cult” în genere);
4. Menținerea la un nivel ridicat a ratei abandonului după primul an universitar;
5. Dinamica adeseori imprevizibilă a pieței muncii și accentul (uneori excesiv) pus pe angajabilitate în evaluarea programelor de studii;
6. Universitatea trebuie să fie într-o cursă contra cronometru pentru a fi la curent cu ceea ce apare permanent pe piața ideilor și cu descoperirile din diferite domenii;

7. Dispariția unor meserii „tradiționale” și apariția altora noi;
8. Apariția pe piață a unor tehnologii noi, care vor schimba abordările în diverse domenii de activitate și, prin aceasta, vor conduce, într-un viitor foarte apropiat, la reconfigurarea semnificativă a acestor domenii (industria automotive, medicină, agricultură, industria textilă, construcții etc.);
9. Lipsa de predictibilitate a legislației naționale și a finanțării învățământului universitar și a cercetării științifice.

Drumul pe care vi-l propun: cei trei „C”

Valorile care ne ghidează ne oferă, în același timp, și perspectiva asupra obiectivelor pe care ni le stabilim. Dar, după ce ne stabilim anumite obiective, trebuie să mai avem și resursele și motivația de a le atinge. Obiectivele fără planuri concrete rămân doar niște gânduri așternute pe hârtie. De prea multe ori, din păcate, observăm că putem să concepem „lucruri mari”, dar ne lipsește planul prin care obiectivele noastre să capete substanță. E o precauție importantă pe care trebuie să o avem în vedere, pentru a nu ajunge să însirăm, vorba poetului, „cuvinte goale / Ce din coadă au să sune”.

Pasiunea care ne motivează pe fiecare dintre noi, aceia care lucrăm sub umbrela universității, e „plină”, e frumoasă. Însă experiența ne arată că doar pasiunea nu ajunge pentru concretizarea visurilor mărețe, ci e nevoie ca ea să fie însotită mereu de perseverență. Pasiunea nu schimbă de una singură realitatea! Perseverența combinată cu pasiunea, da!

Misiunea unei universități, privită într-un mod generic, poate fi abordată din mai multe perspective. Universitățile au fost un motor al progresului, au fost laboratoare de inovație, au schimbat mentalități, au generat cunoaștere. Pare atât de importantă misiunea pe care o au, în general, universitățile, încât, atunci când aducem în discuție subiectul, riscul este fie acela de a spune prea puțin, fie acela de a spune prea mult din toate și de a cădea, dintr-un motiv sau altul, în derizoriu. Pentru a depăși asemenea riscuri ni se pare cel mai corect să arătăm concret care e rolul pe care credem că ar trebui să-l joace universitatea noastră pornind de la istoria ei și în concordanță cu resursele de care dispune și cu poziționarea sa în sistemul universitar din România.

(C1): Universitatea noastră ar trebui să fie, în primul rând, un motor al inovării. Întotdeauna universitățile au condus procesul de cunoaștere și au generat un „mai bine” pentru societate, fie că vorbim despre domeniile tehnice, fie despre cele umaniste. **Cercetarea științifică** este agentul care pune în mișcare energiile creațoare ale cadrelor didactice și ale studenților și care generează astfel schimbarea sau îmbunătățește procesele de toate tipurile. E un loc comun ideea că universitatea face cercetare. Căutarea pasionată presupusă de cercetarea științifică se face, însă, cu un scop. Observăm cu atenție, examinăm din mai multe perspective, ne punem întrebări și producem, într-un final, rezultate. Iar rezultatele sunt cele care ne bucură și ne ridică spiritul! Putem redescoperi împreună bucuria de a descoperi!

(C2): Universitatea noastră ar trebui să fie ancorată în *Comunitate*. Din comunitate vin și înspre comunitate merg, apoi, cunoștințele, valorile, specialiștii pe care universitatea îi pregătește. Am putea înțelege universitatea și comunitatea ca două roți ale aceluiași mecanism. Când una dintre ele se rotește prea tare sau prea încet, această disfuncționalitate se simte și în partea cealaltă a mecanismului. Cert este, în orice caz, că semnalele date de una către cealaltă nu rămân fără răspuns. Reglarea constantă între cele două nu e întotdeauna simplă și, mai ales, nu e întotdeauna aşa de rapidă pe cât ne-am dori. Dar comunitatea îi oferă suport și un important spațiu de manevră universității, iar universitatea oferă celei dintâi rezultate și noi abordări. Prin urmare, e esențial ca universitatea să fie intim legată de comunitate și de problemele acesteia. Nu strică, poate, să ne reamintim aici că, potrivit unei zicale arabe, singuri putem merge întotdeauna mai repede, dar împreună ajungem mai departe.

(C3): Universitatea noastră ar trebui să sprijine și să dezvolte *Gândirea Critică* („critică”, desigur, nu în sensul trivial al termenului, acela de negativism perpetuu, ci în sensul lui originar, de „judecată corectă și nuanțată”!). În definitiv, nu doar universitățile, ci întreaga spiritualitate europeană se bazează pe această tradiție, începând cu Grecia Antichității, care a constituit creuzetul în care și-a așezat Socrate paradigmă sa. Universitatea trebuie să fie un spațiu în care spiritul gândirii critice să fie mereu viu. Suntem datori să cultivăm spiritul critic la fiecare student care trece pragul universității. E vorba, cum spuneam, despre un spirit critic corect, înarmat cu rigorile argumentației, nu despre unul tâfnos și idiosyncrat. Pe urmele lui Karl Popper, încercarea și eroarea alcătuiesc, împreună, experiența.

Cercetarea, implicarea în comunitate și dezvoltarea spiritului critic sunt elementele centrale ale rolului pe care universitatea trebuie să îl joace într-o lume care ne va aduce provocări numeroase, noi și complexe. Aceștia sunt *cei trei „C”* în jurul căror putem ordona toate acțiunile noastre. În lipsa unei viziuni cu privire la rolul nostru în viitor ca organizație, vom trăi doar obiective și planuri care arată bine „pe hârtie”, dar care vor fi, în cel mai bun caz, conjuncturale. Cercetarea, comunitatea și gândirea critică sunt piloni care se potențează reciproc, sunt valori în care credem și sunt elemente centrale ale unei strategii coerente pe termen lung.

Pasiunea și perseverența orientate către cercetare, comunitate și gândire critică: aceasta e paradigma pe care o propunem și care credem că ar trebui să ghideze Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu în următorii ani.

I. Activitatea didactică și formarea continuă a resursei umane

Viziunea noastră despre activitatea didactică o sintetizăm în cinci obiective esențiale menite să revalorizeze rolul cadrului didactic în cadrul ULBS: 1. recunoașterea și valorizarea activității didactice ca misiune fundamentală a Universității; 2. consolidarea programelor de studiu existente și dezvoltarea și adaptarea ofertei educaționale; 3. formarea continuă a cadrelor didactice și diversificarea ofertei didactice prin dezvoltarea altor tipuri de programe decât acele cuprinse în oferta de licență și masterat; 4. dezvoltarea de programe de formare continuă pentru profesori și pentru alte categorii de adulți; 5. Consolidarea și extinderea colaborării ULBS cu învățământul preuniversitar.

Obiective	Aceștiuni/Strategii	Rezultate
Recunoașterea și valorizarea activității didactice ca misiune fundamentală a Universității	<ul style="list-style-type: none"> • Regândirea sistemului de evaluare a activității titularilor în aşa fel încât să fie revalorizată activitatea didactică în cadrul SIEPAS în sensul asigurării unui echilibru între partea didactică și cea de cercetare; • Creșterea ponderii activității didactice în procesul de evaluare și de acordare a gradațiilor de merit; depășirea blocajului existent și acordarea cu periodicitate anuală a gradațiilor; • Asigurarea unui spațiu de lucru corespunzător pentru fiecare cadrul didactic titular; • Asigurarea resurselor necesare unui proces de predare-învățare adaptat la tendințele și standardele internaționale; • Elaborarea unei strategii transparente de dezvoltare a resursei umane (angajare de noi cadre didactice și de promovare în post) la nivelul fiecărei 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidarea nivelului de încredere în cadrul didactic și întărirea ideii că activitatea didactică reprezintă o misiune esențială a ULBS; • Asigurarea unor condiții optime de predare și de studiu: dotări corespunzătoare (birou, dulap, calculator, consumabile), susținerea formării continue a cadrelor didactice, servicii suport în folosirea noilor tehnologii, suport psihologic etc.; • Atingerea criteriilor și standardelor ARACIS pentru fiecare program de studiu; • Asigurarea îndeplinirii permanente a standardelor CNATDCU aferente postului ocupat de către fiecare titular; • Asigurarea dezvoltării în carieră a titularilor și accesul în sistem al tinerilor; • Redeschiderea accesului titularilor la posturile didactice „mari”; deblocarea avansărilor pe posturile de conferențiar și

	<p>facultăți și departament, în concordanță cu obiectivele generale ale ULBS și cu aspirațiile individuale;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Întocmirea anuală a Fișei postului, în conformitate cu specificul specializării/domeniului, care să reflecte în mod real activitatea didactică, de cercetare și administrativă a titularilor; concentrarea activităților-suport din FP astfel încât cadrele didactice să aibă posibilitatea de a se forma eficient într-un anumit tip de activitate (coordonare de programe, tutoriat, promovare etc.). • Sprijin finanic și tehnic pentru publicarea cursurilor (inclusiv în variantă electronică) și a cărților la editura ULBS (proofreading, editare, consiliere); • Recunoașterea, promovarea și recompensarea performanțelor cadrelor didactice în domeniul didactic; • Consolidarea dimensiunii etice în activitatea didactică; • Remunerarea adekvată, la un tarif decent, a orelor plătite în regim de plata cu ora; • Încurajarea cadrelor didactice pentru folosirea platformelor educaționale de tip Open Space; • Digitalizarea mediului de învățare, utilizarea diferitelor platforme de resurse educaționale deschise; • Creșterea numărului studenților implicați în activitățile de cercetare științifică; 	<p>profesor universitar în cadrul tuturor facultăților;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborarea unei metodologii de promovare a titularilor pe posturi didactice superioare, în conformitate cu Metodologia-cadru aflată în vigoare la nivel național; • Asigurarea unui climat bazat pe competitivitate și bună înțelegere în colective; • Proiectarea activității anuale a cadrului didactic și transformarea fișei postului într-un instrument de management util atât pentru directorul de departament, cât și pentru cadrul didactic; • Publicarea suporturilor de curs și implicit construirea încrederii și, în timp, a prestigiului Editurii ULBS; • Acordarea de diplome, medalii, premii; promovarea pe site-ul ULBS și în mass-media; • Creșterea nivelului de încredere și a gradului de transparență în cadrul ULBS; • Un mai bun contact și o mai rapidă comunicare între cadre didactice și studenți; • Îmbunătățirea performanțelor academice ale studenților prin adekvarea actului didactic și a proceselor educaționale la specificul generațiilor actuale;
--	--	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Introducerea mentoratului între profesori pentru susținerea integrării tinerilor angajați în organizație; 	
Consolidarea programelor de studiu existente; dezvoltarea și adaptarea ofertei educationale	<ul style="list-style-type: none"> • Dezvoltarea și adaptarea pragmatică a programelor de studiu la cerințele educaționale naționale și internaționale, respectiv la condițiile impuse de piața muncii; • Internaționalizarea programelor academice prin înființarea unor programe de studiu de tip <i>joint degree</i> (cu diplomă emisă pe baza unui acord cu o universitate de străinătate) – universitățile din rețeaua UNES, universitățile partenere din China etc. • Optimizarea planurilor de învățământ, a Curriculumului în conformitate cu reglementările legale, dar mai ales cu centrarea învățării pe student; • Planificarea eficientă și dezvoltarea programelor de practică, internship și voluntariat atât în rețeaua învățământului preuniversitar, cât și în zona angajatorilor din mediul privat și a comunității în general – Parteneriate strategice în zona de practică de specialitate pe termen mediu și lung; • Susținerea (alături de marile universități din țară) a necesității introducerii dublei specializări (reglementată în legislație, neimplementată până în acest moment); • Dezvoltarea realistă, pragmatică a programelor de studii în limbi străine; • Organizarea de cursuri de vară, școli de vară/toamnă pentru elevi și studenți; 	<ul style="list-style-type: none"> • Menținerea programelor de studii și creșterea numărului de studenți; • Înființarea unor programe de studiu noi la nivel de licență și masterat; • Creșterea relevanței diplomelor emise de ULBS; • Intensificarea mobilității internaționale a cadrelor didactice și a studenților; • Absolvenți mai bine pregătiți și adaptați la cerințele societății, ale comunității și ale pieței muncii; • Îmbunătățirea practicii de specialitate și a competențelor profesionale le studenților; • Obținerea implicării ME, respectiv a ARACIS în acest sens și reglementarea legală; • Creșterea numărului programelor de studii în limbi străine, îndeosebi în domeniile cu potențial; • Promovarea ULBS în rândul potențialilor candidați; • Întărirea legăturii dintre studenți și ULBS, respectiv asigurarea unei pregătiri suplimentare a studenților; • Inserția rapidă a studenților din anul I și scăderea ratei de abandon; • Realizarea în timp a unei școli de aplicație pe lângă ULBS, cu dublu rol: susținerea personalului prin ajutorul acordat în creșterea copiilor și facilitarea formării inițiale a studenților de la specializările cu profil didactic;

	<ul style="list-style-type: none"> Formarea de tutori din rândul studenților care să ofere sprijin „bobocilor” atât în ceea ce privește adaptarea la viața universitară, cât și la exigențele studiului în universitate; Înființarea unei grădinițe și apoi a unei clase de învățământ primar, în care să se poată derula activitățile de practică pedagogică a studenților integrați în formarea pentru cariera didactică. Acestea pot avea și rol de laborator de formare pentru studenți; 	
Formarea continuă a cadrelor didactice din ULBS / Diversificarea ofertei didactice a ULBS prin dezvoltarea altor tipuri de programe decât aceleia cuprinse în oferta de licență și masterat	<ul style="list-style-type: none"> Asigurarea serviciilor suport pentru ca fiecare cadru didactic să aibă posibilitatea să urmeze cursuri de formare continuă și de perfecționare didactică; Diversificarea ofertei de activități și module de formare continuă și specializare în metodica predării, comunicare și negociere etc. pentru cadrele didactice; 	<ul style="list-style-type: none"> Îmbunătățirea actului de predare-învățare și implicit a rezultatelor la evaluare obținute de studenți;
Dezvoltarea de programe de formare continuă pentru profesori și pentru alte categorii de adulți	<ul style="list-style-type: none"> Proiectarea, acreditarea și implementarea de programe de formare continuă și reconversie profesională destinate cadrelor didactice din învățământul preuniversitar și universitar; Proiectarea, acreditarea și implementarea de programe de formare pentru adulți pe diferite teme cu scopul implicării în comunitate a ULBS; Diversificarea ofertei de formare pentru adulți, în conformitate cu cerințele sociale actuale; Formarea unui networking la nivelul ULBS, de natură să permită consolidarea unor echipe interdisciplinare flexibile, pentru 	<ul style="list-style-type: none"> Programe acreditate (MEN) de formare continuă pentru profesori; ULBS să devină un furnizor important de servicii de formare și reconversie profesională; Programe de formare adulți (la nivel intergenerațional: copii, părinți, bunici) Programe de reconversie profesională pentru diferite categorii sociale; Înființarea unor programe de cunoaștere și dezvoltare personală;

	<ul style="list-style-type: none"> • oferirea de programe cerute pe piața muncii; • Conceperea unor programe destinate comunității locale prin care adulții din toate categoriile sociale să fie ajutați să reducă anxietatea și stresul din viața cotidiană; • Dezvoltarea, acreditarea și eficientizarea programelor postuniversitare existente la nivelul ULBS și înființarea de noi programe postuniversitare interdisciplinare; • Dezvoltarea cursurilor de limbi străine oferite de către ULBS (către propriile cadre didactice, către companii și alte entități externe); 	
Consolidarea și extinderea colaborării ULBS cu învățământul preuniversitar	<ul style="list-style-type: none"> • Extinderea colaborării cu inspectoratele școlare pe proiecte de formare continuă; • Organizarea mai multor conferințe de tipul PRODIA – Conferința Metodico-Științifică Națională <i>Preuniversitar și universitar. Provocări la dialog</i> (http://site.conferences.ulbsibiu.ro/prodia/); • Extinderea programelor de pregătire pentru elevi în vederea concursurilor de admitere și a examenului de bacalaureat • Întărirea asociațiilor de ALUMNI prin integrarea foștilor absolvenți în activități comune cu cadrele didactice din ULBS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Multiplicarea surselor de venituri extrabugetare ale ULBS; • Diversificarea activităților și creșterea veniturilor Centrului de Limbi Străine; • Promovarea ofertei educaționale a ULBS; • Asigurarea de către ULBS a unui suport pentru formarea continuă a profesorilor din învățământul preuniversitar; • Intensificarea dialogului profesional dintre profesorii din învățământul preuniversitar și universitar; • Intensificarea contactului dintre ULBS și diversele categorii de public sau socio-ocupaționale; • Promovarea susținută a ULBS de către comunitatea ALUMNI.

II. Studenții

Accentuarea laturii informative a educației, prin îmbunătățirea calității actului didactic, și dezvoltarea laturii ei formative, mai puțin pusă în valoare până acum, sunt axe prioritare de intervenție a programului nostru în sectorul activităților studențești. Pe lângă transmiterea de cunoștințe și evaluarea gradului de realizare a acestui proces, care țin de latura informativă, mediul academic este dator să valorifice și latura formativă a educației, care înseamnă o deplasare de accent pe dezvoltarea personală a studenților, pe formarea unor abilități (muncă în echipă, negociere, vorbit în public etc), pe internalizarea unor valori și pe cultivarea unor trăsături de personalitate.

Pe de altă parte, necesitatea de a construi într-un mod autentic, și nu doar discursiv, o comunitate studențească în universitate presupune identificarea și dezvoltarea unor activități comune, la care să participe studenți de la toate facultățile. Mai mult, împărtășirea cunoștințelor și dialogul interdisciplinar pot aduce o perspectivă nouă, care să potențeze construcția unei veritabile comunități studențești la nivelul universității.

Obiective	Aceștiuni/Strategii	Rezultate
Îmbunătățirea calității actului didactic	<ul style="list-style-type: none"> • Operaționalizarea platformelor online pe care să fie încărcate progresiv cursurile/prezentările, în perioada 2020-2024; 	<ul style="list-style-type: none"> • Acces mai facil al studenților la resursele educaționale;
Racordarea la practicile și particularitățile mediului universitar	<ul style="list-style-type: none"> • Organizarea Săptămânii de Orientare la nivelul ULBS; • Organizarea unor sesiuni de traininguri ale CCOC în toate facultățile; 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitarea integrării studenților de anul I în comunitatea academică; • Intensificarea interacțiunilor dintre studenți, respectiv dintre studenți și profesori;
Dezvoltare personală a studenților	<ul style="list-style-type: none"> • Introducerea unor cursuri facultative gratuite, dar bugetate în sistemul de credite (în plus, participanții vor avea și alte beneficii), la toate facultățile, care să dezvolte diferite abilități (de ex.: public speaking, muncă în echipă, comunicare). Cursurile vor fi livrate în sistem standardizat, cu manuale realizate atât pentru studenți, cât și pentru facilitatori; • Organizarea unor săptămâni culturale incluzând activități concrete care vor prilejui întâlnirea cu alte culturi și mentalități; • Organizarea unor ateliere de dezvoltare a aptitudinilor motrice (sportive) la nivel de universitate; 	<ul style="list-style-type: none"> • Dezvoltarea de abilități; • Lărgirea universului de cunoaștere prin contactul cu alte culturi și mentalități;

	<ul style="list-style-type: none"> Organizarea unor ateliere de dezvoltare a unor abilități și a muncii în echipă (lectură, teatru, programare, blogging etc); 	
Racordarea la fluxul cercetării și la rigorile științifice	<ul style="list-style-type: none"> Organizarea unor conferințe științifice studențești la nivel de facultăți; 	<ul style="list-style-type: none"> Creșterea gradului de implicare a studenților în activitatea științifică;
Implicarea studenților în viața administrativă	<ul style="list-style-type: none"> Amenajarea, în fiecare facultate, a unor zone prietenoase pentru studenți, care să fie dotate cu imprimantă, calculator etc. (inclusiv acces la internet) și care să fie gestionate tot de către studenți; Instruirea de studenți voluntari care să sprijine actul administrativ, cu privire la diferite documente de completat și la eliberarea acestora; 	<ul style="list-style-type: none"> Simplificarea acțiunilor administrative; Deprinderea unor modalități de gestionare a problemelor administrative;
Eficientizarea acțiilor administrative pentru studenți	<ul style="list-style-type: none"> Realizarea Ghișeului Unic Electronic, pentru descărcarea diferitelor tipuri de adeverințe, modele de solicitări etc.; 	<ul style="list-style-type: none"> Reducerea timpului și a efortului necesar pentru rezolvarea chestiunilor administrative;
Stimularea studenților pentru oferirea feedback-ului permanent	<ul style="list-style-type: none"> Întâlnirea studenților cu rectorul și/sau conducerea ULBS de două ori pe an universitar (octombrie și martie): sistematizarea problemelor, prezentarea viziunii și pașilor de întreprins pentru soluționarea lor. Participanți: asociații studențești și reprezentanți ai studenților (pe bază de înscriere online, anteroară întâlnirii); 	<ul style="list-style-type: none"> Intensificarea dialogului dintre studenți și conducerea universității;

Înființarea Centrului de Servicii Integrate pentru Studenți (SMARTHUB)

Obiective	Acțiuni/Strategii	Rezultate
Facilitarea învățării	<ul style="list-style-type: none"> Încărcarea de resurse digitale; Căutarea / descărcarea de resurse digitale; Crearea de grupuri de învățare / elaborare de proiecte didactice; Căutarea de consultanță pentru teme de interes specifice; 	<ul style="list-style-type: none"> Constituirea și actualizarea permanentă a unei bogate baze de resurse digitale de învățare (cursuri, articole, cărți online); Accesul rapid și eficient la resursele de învățare disponibile online; Îmbunătățirea competențelor digitale (MS Office, operare în baze de date, prelucrare statistică a datelor, web design, etc.);

		<ul style="list-style-type: none"> • Elaborarea unui stil de învățare eficient, pornind de la cele mai recente informații științifice; • Crearea unei atitudini academice bazate pe etică, responsabilitate socială și cooperare; • Personalizarea procesului de învățare prin adaptarea la interesele și preocupările specifice ale fiecărui student;
Trasarea planului de carieră și indicarea oportunităților de business	Prin Centrul de Consiliere și Orientare în Carieră: <ul style="list-style-type: none"> • Trasarea propriul traiect profesional; • Consiliere vocațională; • Contactarea de profesioniști din domeniul vizat; • Căutarea de oferte de angajare și de posturi disponibile pe piața muncii; 	<ul style="list-style-type: none"> • Cunoașterea și dezvoltarea propriului potențial psihico-aptitudinal; • Cunoașterea, analiza pertinentă și adaptarea la solicitările pieței muncii; • Creșterea capacitatei de integrare pe piața muncii (internă, dar și internațională); • Creșterea flexibilității cognitive și profesionale (informații despre carieră, oportunități de angajare și de business, interpretarea corectă a acestor date); • Eliminarea gândirii în tipare și implementarea unor strategii rezolvative de tip <i>out of the box</i>; • Crearea și actualizarea permanentă a unor baze de date cu oferte de joburi;
Implicarea crescută a studenților în activități de voluntariat și în practica de specialitate	<ul style="list-style-type: none"> • Crearea de activități / proiecte de voluntariat (solicitare de voluntari); • Aplicarea pentru participarea ca voluntar în alte proiecte; • Căutare de solicitări și oferte de practică de specialitate (organizații guvernamentale și private, ONG-uri etc.); 	<ul style="list-style-type: none"> • Formarea unui stil de comunicare eficient, centrat pe identificarea unor soluții de tip <i>win-win</i>; • Creșterea coeziunii și a disponibilității de colaborare în cadrul grupurilor de studenți; • Îmbunătățirea aptitudinilor sociale și de gestiune a emoțiilor; • Formarea / dezvoltarea empatiei în relațiile sociale și profesionale; • Creșterea motivației profesionale, a voinței de <i>a reuși</i> în mediul academic și profesional;
Implicarea în organizarea de evenimente științifice și profesionale	<ul style="list-style-type: none"> • Organizarea și promovarea de evenimente; • Aplicarea pentru participarea la evenimente; 	<ul style="list-style-type: none"> • Workshopuri pe teme specifice, de interes pentru dezvoltarea academică și profesională a studenților; • Manifestări științifice și profesionale cu mare impact asupra dezvoltării studenților, prin familiarizarea cu preoccupările și trendurile momentului; • Cunoașterea unor specialiști reputați din domeniu și furnizarea unor modele profesionale, de mare utilitate pentru

		<ul style="list-style-type: none"> viitoarea carieră a studenților; Îmbunătățirea competențelor digitale (web design) și de marketing;
Înființarea unui Laborator de Cercetare Colaborativă (Collaborative Research Lab)	<ul style="list-style-type: none"> Lansarea de proiecte de cercetare; Aplicarea pentru participarea în proiecte de cercetare; Inițierea unor colaborări cu cercetători interni și externi; 	<ul style="list-style-type: none"> Stimularea creativității și a atitudinilor non-conformiste în activitatea de cercetare; Îmbunătățirea competențelor de cercetare (științifice și transversale); Facilitarea abordărilor interdisciplinare pentru rezolvarea unor probleme specifice; Ameliorarea competențelor relaționale în domeniul științific (sociabilitate, colaborare, <i>open-mindness</i>, gândire divergentă); Îmbunătățirea abilității de a lucra într-un context multidisciplinar internațional;
Înființarea unui Laborator de Scris Academic (Academic Writing Lab)	<ul style="list-style-type: none"> Facilitarea însușirii cerințelor specifice pentru redactarea proiectelor și a lucrărilor academice, raportate la fiecare domeniu de studii; Eficientizarea redactării unor proiecte didactice, a lucrărilor de licență, disertație și doctorat; 	<ul style="list-style-type: none"> Familiarizarea cu softuri specializate utilizate în diferite domenii de studii; Dezvoltarea competențelor digitale de scriere; Formarea unei atitudini etice și critice în redactarea și scrierea lucrărilor; Însușirea cerințelor academice privind evitarea plagiatului și familiarizarea cu softurile antiplagiat; Îmbunătățirea relațiilor student - profesor, în context profesional; Creșterea preocupărilor pentru calitatea redactării proiectelor didactice și a lucrărilor elaborate la finalul fiecărui ciclu de studii; Reducerea costurilor (timp, efort, bani) legate de finalizarea proiectelor didactice, a lucrărilor de licență, disertație, doctorat;
Înființarea unui Laborator de Sănătate Mentală și Organizațională	<p>Prin intermediul Departamentului de Psihologie, pe baza unei programări prealabile:</p> <ul style="list-style-type: none"> Realizarea de evaluări psihologice; Efectuarea de consiliere psihologică; Realizarea de psihoterapie individuală și / sau de grup; 	<ul style="list-style-type: none"> Conceperea și implementarea unor programe de educație pentru sănătate (prevenție primară și secundară), având ca rezultat direct starea de bine a studenților, echilibrul psihologic și comportamental al acestora; Optimizarea proceselor și relațiilor interpersonale, de grup, organizaționale (familie, colegi, organizație etc); Dezvoltarea unor abilități de management al conflictului, de mediere și negociere în contexte specifice;

		<ul style="list-style-type: none"> • Creșterea capacitatii de rezistență la frustrare și de adaptare / autocontrol în situații de risc; • Îmbunătățirea considerabilă a capacitatii de dialog și comunicare; • Capacitatea de a rezolva probleme specifice din mediul academic și profesional;
Monitorizarea și reevaluarea permanentă a climatului de învățare	<ul style="list-style-type: none"> • Realizarea de analize și intervenții la nivel de microgrup educațional și de organizație. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crearea unui mediu de învățare și de muncă sănătos, dinamic și adaptativ; • Formarea / dezvoltarea valorilor individuale și organizaționale bazate pe respect reciproc, etică, integritate academică; • Identificarea și corectarea disfuncționalităților la nivelul structurilor existente în organizație (ULBS), în scopul flexibilizării acestora și a creșterii capacitatii de adaptare la noile contexte educaționale; • Creșterea capacitatii de a aprecia diversitatea și multiculturalitatea.

Ghidându-ne după cuvintele lui Plutarh – că mintea umană nu este un vas ce trebuie umplut, ci, mai degrabă, un foc ce trebuie îmblânzit –, considerăm importante toate acțiunile menite să dezvolte abilitățile studenților, să contribuie la descoperirea de sine, la găsirea adevăratei vocații și la raportarea optimă la parcursul profesional ales.

III. Cercetarea științifică, dezvoltarea și inovarea

Strategia cercetării va fi focusată pe realizarea următoarelor obiective esențiale: 1. creșterea calitativă și eficientizarea cercetării științifice, a creației artistice și a performanței sportive; 2. susținerea excelenței și a inovării în cercetare; 3. stimularea inovației corelate cu nevoile mediului economic; 4. consolidarea și dezvoltarea școlilor doctorale și a programelor postdoctorale; 5. Optimizarea activității editurii ULBS.

Obiective	Acțiuni/Strategii	Rezultate
Creșterea calitativă și eficientizarea cercetării științifice, a creației artistice și a performanței sportive. Susținerea excelenței și a inovării în cercetare	<ul style="list-style-type: none"> Stabilirea direcțiilor strategice de dezvoltare a cercetării pe baza unei analize riguroase a potențialului existent la nivelul ULBS și în conformitate cu prioritățile naționale și internaționale. Definirea centrelor de excelență în cercetarea științifică; Regândirea filosofiei care stă la baza activității de cercetare în cadrul ULBS, prin eliminarea criteriilor unificatoare și recunoașterea specificului disciplinar al fiecărui domeniu sau, cel puțin, ramură de științe; adoptarea unor standarde care să accepte caracterul diferențiat al performanței în fiecare domeniu; Reorganizarea și eficientizarea Serviciului Cercetare-Dezvoltare: schimbarea profilului SCD în sensul transformării lui într-un serviciu-suport pentru titularii care aplică la competițiile de granturi și proiecte de cercetare, pentru susținerea revistelor și a publicațiilor științifice (inclusiv indexarea lor în BDI), pentru dezvoltarea centrelor de cercetare etc; Modificarea SIEPAS în aşa fel încât să fie corelat cu standardele CNADTCU și CNFIS, respectiv să încurajeze excelența în cercetare; Stabilirea unui sistem de echivalență a indicatorilor în funcție de specificul fiecărui domeniu; 	<ul style="list-style-type: none"> Raport cu privire la starea cercetării în ULBS; Stabilirea Centrelor de excelență în cercetarea științifică; Creșterea numărului de aplicații la competițiile de granturi naționale și internaționale; Creșterea ratei de succes la aplicațile de granturi naționale și internaționale; Îmbunătățirea calității revistelor și a publicațiilor; Eficientizarea activității de cercetare și reducerea birocratizării; Creșterea ponderii cercetării în finanțarea ULBS; Reducerea activităților ineficiente, formale și focusarea pe problemele cu adevărat importante; Simplificarea și facilitarea raportărilor prin eliminarea redundanțelor;

	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminarea plafoanelor pentru indicatorii care marchează atingerea unor standarde reale de excelență într-un anumit domeniu; • Eficientizarea utilizării fondurilor provenite din donația Institutului Hasso Plattner; • O politică eficientă și coerentă de sprijinire a revistelor științifice; • Sprijin logistic și finanțier acordat titularilor; • Îmbunătățirea diseminării rezultatelor cercetării; • Realizarea unor alianțe strategice cu parteneri-cheie naționali și internaționali din domeniul industrial, de business, sectorul public etc., pentru realizarea de programe de cercetare de interes general; • Stimularea inserției structurilor și cercetătorilor ULBS în rețele de cercetare de prestigiu în plan național și internațional; operaționalizarea parteneriatelor internaționale ale universității (de ex., rețeaua UNES – Universitatea pentru o nouă 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Creșterea rezultatelor în cercetarea științifică care aduc finanțare la bugetul ULBS; • Conceperea unor granturi care să conducă la rezultate mai durabile și de mai mare anvergură; • Asigurarea finanțării necesare publicării revistelor; • Asigurarea de consultanță și suport pentru indexarea în BDI-urile cele mai importante, specifice fiecărui domeniu; • Finanțarea participării anuale la minimum o conferință internațională; • Creșterea sumelor de premiere pentru articolele publicate în revistele cotate Clarivate Analytics – Web of Science; • Dezvoltarea de instrumente care să faciliteze accesul cercetătorilor în reviste și la edituri internaționale prestigioase; • Corelarea planului de achiziții de la nivelul Bibliotecii ULBS cu temele de cercetare ale centrelor și departamentelor; • Acordarea de sprijin finanțier grupurilor de cercetare din ULBS în vederea creșterii numărului de volume colective publicate la edituri de prestigiu din străinătate; • <i>Newsletter</i>; • Conferințe de presă etc; • Creșterea numărului proiectelor de cercetare aplicative; • Finanțare suplimentară la bugetul ULBS; • Creșterea notorietății ULBS; • Încurajarea cercetării în consorțiu și cooperării interinstituționale; 	

	<p>societate europeană) în sensul desfășurării de cercetări comune;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promovarea eticii în cercetare în rândul cadrelor didactice; • Încurajarea autonomizării structurilor de cercetare în raport cu cele didactice și administrative; 	<ul style="list-style-type: none"> • Respectarea principiilor etice în derularea și exploatarea rezultatelor cercetării; • Asigurarea respectării egalității de şanse, echitate, a egalității de gen în strategiile și documentele specifice care reglementează activitatea de cercetare; • Lansarea unei competiții de proiecte colective destinate centrelor de cercetare; • Creșterea numărului de cercetători angajați în ULBS și afiliați centrelor de cercetare;
Stimularea inovației corelate cu nevoile mediului economic	<ul style="list-style-type: none"> • Dezvoltarea unei strategii privind inovația și deschiderea unei dezbateri în ULBS referitoare la cultura inovației; • Susținerea și stimularea centrelor de cercetare care aduc valoare adăugată prin inovații, brevete, contracte cu terți; • Încurajarea centrelor de inovare pentru crearea de <i>start-up-uri</i>; 	<ul style="list-style-type: none"> • Promovarea inovațiilor în ULBS și în mass-media; • Susținerea logistică și financiară a proiectelor inovative de cercetare; • Creșterea ponderii cercetărilor aplicative, orientate spre nevoie partenerilor economici și sociali; • Crearea unui fond de finanțare a proiectelor de tip start-up; • Organizarea de competiții pentru aceste proiecte;
Consolidarea și dezvoltarea școlilor doctorale și a programelor postdoctorale	<ul style="list-style-type: none"> • Regândirea relației administrative dintre directorul școlii doctorale și prorectorul cu atribuții de cercetare; • Dezvoltarea Institutului de Organizare a Studiilor Doctorale și Postdoctorale; • Creșterea numărului doctoratelor în cotutelă; 	<ul style="list-style-type: none"> • Evitării suprapunerilor de sarcini și eficientizarea activității; • Creșterea numărului de conducători de doctorat; • Măsuri de încurajare a titularilor în scopul obținerii abilității; • Facilitarea afilierei titularilor care au obținut atestatul de abilitare la școala doctorală a ULBS, prin eliminarea condițiilor interne arbitrage din anumite domenii; • Creșterea calității activității științifice a conducătorilor de doctorat; • Acreditarea IOSUD; • Înființarea de noi domenii în cadrul școlii doctorale; • Creșterea numărului doctoranzilor din țară și străinătate; • Creșterea numărului de teze de doctorat în regim de cotutelă;

	<ul style="list-style-type: none"> Încheierea unor parteneriate cu instituții de cercetare prestigioase în scopul obținerii de finanțare pentru programe postdoctorale; O mai bună corelare a structurilor existente în cadrul IOSUD; Sprjin logistic și finanțar acordat doctoranzilor; 	<ul style="list-style-type: none"> Înființarea unor programe postdoctorale, inclusiv din fonduri Hasso Plattner și la nivelul rețelei UNES; Încurajarea colaborării între doctoranzi; Regândirea coordonării doctoranzilor în sensul formării de mini-clusteruri de cercetare; Finanțarea participării la o conferință internațională / națională / an. Publicarea gratuită a tezelor de doctorat la Editura ULBS;
Optimizarea activității editurii ULBS	<ul style="list-style-type: none"> Creșterea vizibilității editurii și dezvoltarea rețelei de distribuție la nivel național, dar și internațional; Modernizarea și eficientizarea serviciilor din cadrul Editurii ULBS; 	<ul style="list-style-type: none"> Asigurarea integrării editurii ULBS în eșalonul principal al editurilor naționale recunoscute de către minister; Cooptarea de specialiști cu reputație internațională pentru comitetele de <i>peer review</i> ale colecțiilor; Stimularea publicării de volume în limbi străine; Încurajarea publicării de colecții și volume în regim de „dublu ISBN”, prin realizarea de parteneriate cu edituri din străinătate;
	<ul style="list-style-type: none"> Înființarea librăriei ULBS care să difuzeze publicațiile cadrelor didactice; 	<ul style="list-style-type: none"> Găsirea unui sediu pentru editură; Inițierea unui sistem eficient de achiziții online; Difuzarea publicațiilor în principalele centre universitare din țară și din Republica Moldova, pe baza unor acorduri bilaterale;

IV. Universitatea și comunitatea. Angajamentul civic al ULBS

Unul dintre dezideratele principale ale unei universități este angajamentul civic, adică implicarea în comunitatea în mijlocul căreia se dezvoltă.

Situată într-un oraș care s-a dezvoltat mai intens după momentul 2007, când a beneficiat de statutul de Capitală Culturală Europeană, Universitatea „Lucian Blaga” a jucat un rol semnificativ în cadrul diferitelor proiecte culturale, economice, sociale sau sportive locale. Este important să continuăm acest gen de implicare, dar și să o completăm cu proiecte de responsabilitate socială, prin care să ajutăm comunitatea sibiană. Implicarea în egală măsură a studenților și a profesorilor în proiectele comunitare poate să aducă universitatea mai aproape de cetățeni și să susțină astfel o colaborare reciproc avantajoasă.

Pe de altă parte, proiectele pe linia sănătății, a asistenței sociale, a dezvoltării durabile etc. ne pot face să regândim maniera de abordare a diferitelor ramuri ale științei și chiar a unor discipline de studiu, deoarece este important să ținem pasul cu tendințele sociale actuale și să ne adaptăm la modificările de pe piața muncii. Căci schimbările care se petrec uneori cu repeziciune pot fi mai ușor identificate prin contactul direct cu realitățile din diferențele domenii de activitate.

Tot în contextul implicării civice avem în vedere și colaborarea cu diversi angajațiori, cu precădere derularea de programe de internship, practică sau voluntariat, care aduc beneficii atât pentru agenții economici, cât și pentru studenți. Pentru unele facultăți asemenea practici există deja, însă pentru altele ele trebuie create.

Ferma de la Rusciori poate să devină un centru în care să se deruleze activități nu doar pentru profesori și studenți, ci și pentru comunitatea sibiană sau pentru turiști.

Valorificarea segmentului de alumni poate fi și ea foarte importantă, prin intensificarea colaborărilor cu absolvenții ULBS care activează în diverse ramuri de activitate.

A aduce universitatea mai aproape de comunitate poate să însemne și conceperea unor evenimente pentru publicul larg, organizate și cu participarea comunității locale, nu doar a celei academice. Un exemplu concluziv în acest sens este colaborarea constantă a ULBS cu structurile instituționale din învățământul preuniversitar, nu doar cu aceleia de la nivel local, ci și național.

Exemplele de bune practici inițiate de ULBS pot contribui la dezvoltarea durabilă a comunității locale și se pot constitui, totodată, într-un motor de imagine care să propulseze universitatea pe termen lung.

O altă modalitate semnificativă de implicare a ULBS în comunitate ar fi proiectarea, acreditarea și implementarea de programe de formare pentru adulți, pe diferite arii tematice, precum și extinderea programelor de pregătire pentru elevii de liceu, în vederea concursurilor de bacalaureat și de admitere. Vizăm, de asemenea, derularea de proiecte pentru liceeni, care să contribuie la dezvoltarea personală și vocațională a acestora.

Programul nostru pentru mandatul 2020-2024 propune ca ULBS să-și asume un rol proactiv în comunitatea sibiană și în Regiunea Centru, în scopul dezvoltării durabile. În egală măsură, vizăm asigurarea unui echilibru în cadrul comunității academice între viața de familie și carieră

pentru angajați și studenți, precum și promovarea bunăstării în rândul angajaților și al studenților ULBS.

Obiective	Aceștiuni/Strategii	Rezultate
ULBS își asumă misiunea de a juca un rol proactiv în comunitatea locală și în Regiunea Centru	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborarea unei strategii cu privire la responsabilitatea socială care să îi permită ULBS să devină un reper în domeniul Regiunii Centru; • ULBS va iniția dezbateri și va livra puncte de vedere, analize asupra aspectelor generale care stau pe agenda comunității și a regiunii; • Încurajarea și susținerea implicării studenților și a resursei umane din ULBS în activitățile de voluntariat din comunitatea sibiană și din Regiunea Centru; multiplicarea proiectelor în parteneriat cu instituțiile publice, cu ONG-urile și cu mediul privat, pentru a crește impactul social, cultural și economic al ULBS asupra comunității. • Valorificarea segmentului de alumni, după modelul universităților occidentale; • Valorificarea fermei de la Rusciori prin deschiderea ei către comunitate; derularea de activități, în cadrul fermei, nu doar pentru profesori și studenți, ci și pentru comunitatea sibiană sau pentru turiști; 	<ul style="list-style-type: none"> • Întărirea legăturilor cu comunitatea sibiană și creșterea rolului ULBS în Regiunea Centru; • Realizarea strategiei ULBS în domeniul responsabilității sociale; • Realizarea anuală a unui raport cu privire la chestiunile esențiale de pe agenda comunității și a Regiunii Centru; • Angajament social solid în comunitate; <ul style="list-style-type: none"> • Intensificarea legăturilor dintre alumni și ULBS; colaborarea cu absolvenții pe diverse proiecte; • Transformarea fermei într-un centru de întâlnire între comunitatea sibiană și comunitatea ULBS;
Asigurarea unui climat de muncă adaptat nevoilor pentru angajații ULBS	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilizarea orelor de muncă, acolo unde este posibil, atât pentru cadrele didactice, cât și pentru personalul auxiliar și nedidactic, cu condiția îndeplinirii standardelor calitative ale activităților cuprinse în fișa postului; • Sprijin pentru dificultățile specifice începutului de carieră, recunoașterea și valorizarea meritelor cadrelor didactice debutante; 	<ul style="list-style-type: none"> • Orare flexibile pentru cadrele didactice, personalul auxiliar și nedidactic (gestionate și monitorizate de către directorii de departamente/ decani/DGA); • Training-uri, îndrumare și colaborare colegială (coaching, mentoring);
Îmbunătățirea serviciilor și a facilităților destinate	<ul style="list-style-type: none"> • Dezvoltarea unor servicii și/sau a unor instituții de educație pentru copiii angajaților și ai studenților ULBS (înființarea unor programe de 	<ul style="list-style-type: none"> • Înființarea Grădiniței Universității (dezvoltată după un concept pedagogic modern); • Înființarea Programului de educație

membrilor comunității academice; implementarea unor servicii pentru copiii angajaților și ai studenților ULBS	<p>educație timpurie și a unor programe pentru copiii de vârstă școlară/inființarea unei grădinițe, respectiv a unui program de educație Before/After School) în parteneriat cu stakeholderi comunitari (Primăria Sibiu, Biserica Ortodoxă Română, Biserica Evanghelică, Inspectoratul Școlar Județean Sibiu);</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dezvoltarea unor servicii de îngrijire a copiilor angajaților și ai studenților ULBS – pentru situații specifice, cu timp limitat (de exemplu, pe durata unor ședințe, a participării la anumite cursuri de formare continuă, a desfășurării examenelor etc.); • Asigurarea unor activități pe durata vacanțelor copiilor angajaților și ai studenților ULBS (de exemplu, 1 săptămână în vacanța de iarnă, 1 săptămână în vacanța de primăvară și 3 săptămâni în vacanța de vară); • Dezvoltarea unor spații special amenajate pentru copii în anumite clădiri ale Universității: camere de schimbăt și alăptat; camere pentru copii și părinți (birouri cu locuri de joacă, unde angajații/studenții ULBS pot lucra/învăta în timp ce copilul se joacă); KIDSBox-uri (cutii cu jocuri și jucării) ce pot fi împrumutate și folosite în spațiile ULBS; • Promovarea unor activități de tipul „Universitatea copiilor” și „Universitatea tinerilor”; • Încurajarea activităților sportive ori de recuperare pentru studenți și profesori; 	<p>Before/After School;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicii de îngrijire pentru copii de vârstă preșcolară și școlară mică, în spații special amenajate, pentru perioade scurte/determinate de timp (formular de înscriere); • Programe de vacanțe pentru copii, de tip VaCAMPUS/ UniHolidays (pot fi integrate activități de petrecere a timpului liber, de cercetare, sportive etc.); • Spații special amenajate, prietenoase pentru copii, care să fie utilizate în diverse scopuri și care să permită o echilibrare a vieții de familie cu cea profesională sau de studiu; • UniKids, UniYouth, activități de tip workshopuri și/sau prelegeri, în spațiile ULBS, anual, pentru a contribui la creșterea vizibilității ULBS în comunitate; • Creșterea stării de sănătate și a stării de bine în ULBS;
Dezvoltarea unor programe pentru angajați sau studenți ai ULBS care sunt părinți sau care au în îngrijire persoane aflate în suferință	<ul style="list-style-type: none"> • Implementarea unor servicii de consiliere și suport pentru angajații și studenții ULBS; • Consiliere pentru angajații și studenții care așteaptă un copil sau care au copii; • Consiliere pentru angajații și studenții care au în îngrijire persoane aflate în suferință; 	<ul style="list-style-type: none"> • Asigurarea unui wellbeing organizațional; • Prevenirea unor situații de tip burnout;

	<ul style="list-style-type: none"> • Workshopuri/cursuri/seminare gratuite pe teme din domeniul asistenței sociale, drept, finanțe, managementul timpului, parenting etc.; • Networking; • Dezvoltarea și promovarea unor materiale informative; 	
Promovarea egalității de șanse pentru femei (angajate și studente ale ULBS)	<ul style="list-style-type: none"> • Înființarea unor servicii suport pentru femei (angajate și studente); • Implementarea unor activități de promovare și sprijin a femeilor angajate și studente ale ULBS, de tip: • Creșterea ponderii femeilor angajate în funcții de conducere; • Asistență, sprijin și consiliere pentru situații privind maternitatea, parentingul, activitatea de cercetare științifică, discriminarea, accesul într-un ciclu superior de studiu – de la licență la doctorat etc. • Descurajarea și sancționarea fermă a oricărui situație de discriminare și hărțuire; • Dezvoltarea unor programe de mentoring pentru femei; 	<ul style="list-style-type: none"> • Climat organizațional bazat pe echitate și egalitate de șanse;
Dezvoltarea dimensiunii incluzive a ULBS	<ul style="list-style-type: none"> • Înființarea unui centru de incluziune academică, socială și culturală (CIASC), cu accent pe servicii de suport pentru persoanele cu dizabilități (valorificarea resurselor logistice, didactice și științifice asigurate de proiectele derulate de ULBS până în prezent); 	<ul style="list-style-type: none"> • Înființarea Centrului de Incluziune Academică, Socială și Culturală;
Consolidarea ULBS ca brand identitar	<ul style="list-style-type: none"> • Potențarea și valorizarea pozitivă a sentimentului de apartenență la (micro)comunitatea ULBS în rândurile angajaților, studenților și absolvenților. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desfășurarea periodică a unor evenimente destinate absolvenților și angajaților ULBS.

V. Internaționalizare

Procesul de internaționalizare a universităților constituie de mult timp o necesitate și, drept urmare, el constituie o direcție majoră de acțiune în cadrul planului nostru managerial, care vizează atât creșterea prestigiului și a vizibilității ULBS, cât și atragerea de resurse umane și financiare. Strategia ULBS a stabilit drept obiectiv fundamental ca universitatea noastră să ajungă un pol de excelență, atât la nivel național, cât și internațional. Este evident că suntem încă departe de această țintă. Pentru a face posibilă realizarea acestui obiectiv, este esențial să ne consolidăm propria organizație din perspectivă didactică și să încurajăm excelența în cercetare și inovare. Apreciem că se impune discutarea și elaborarea unei strategii și a unui plan de acțiune coerente, realiste și pragmaticе pentru următorul deceniu, demersuri precedate de o radiografie riguroasă la nivelul Serviciului de Relații Internaționale, pentru a ne putea stabili prioritățile de dezvoltare, dar și baza reală de la care vom porni pentru concretizarea acestora. Drept urmare, ne propunem următoarele obiective în procesul de internaționalizare: realizarea planului strategic pe următorul deceniu; intensificarea colaborării existente și deschiderea unor direcții noi de colaborare cu partenerii din străinătate; regândirea angajamentului și a implicării ULBS în direcția dezvoltării legăturilor cu universități, institute de cercetare și alți parteneri din spațiile est-european, balcanic și din zona Mării Negre; dezvoltarea parteneriatelor și a programelor internaționale cu SUA, Canada, America de Sud, China și zona asiatică în genere; o exploatare mai eficientă a avantajelor etnoculturale ale regiunii, prin dezvoltarea relațiilor cu instituții din spațiul germanofon (Germania, Austria, Elveția, Luxemburg).

Obiective	Acțiuni/Strategii	Rezultate
Dezvoltarea dimensiunii internaționale a ULBS	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborarea unei strategii privind internaționalizarea; • Evaluarea, eficientizarea și asigurarea transparenței resurselor existente și viitoare destinate dimensiunii internaționale; • Strategie de cooperare în cadrul consorțiului UNES – Universitatea pentru o nouă societate europeană – și implicare activă în organizații internaționale și rețele de cooperare la nivel european și mondial, consorții pentru proiecte de cercetare cu finanțare europeană, școli de vară/toamnă internaționale; • Dezvoltarea competențelor lingvistice ale studenților, personalului didactic, personalului didactic auxiliar și de cercetare; • Susținerea centrelor culturale și a lectoratelor diferitelor țări partenere; • Stimularea participării active în programe europene și internaționale de cooperare universitară (Erasmus+, COST și a.); • Stimularea cooperării cu instituțiile statului român care se ocupă de internaționalizare: Institutul Cultural Român, Departamentul pentru România de Pretutindeni, Institutul Limbii Române etc.; • Optimizarea structurilor administrative care se ocupă de gestionarea studenților internaționali; 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborarea strategiei de internaționalizare; • Buget internaționalizare transparent, asigurarea echității, stimularea meritocrației; • Atragerea de cercetători și cadre didactice care au atins excelență internațională pentru activități în cadrul ULBS; • Colaborarea cercetătorilor și cadrelor didactice din ULBS cu parteneri din străinătate; • Creșterea numărului de școli de vară internaționale, în special al celor cu tematică interdisciplinară; • Stagii de pregătire profesională în companii din străinătate; • Stagii de <i>visiting professor</i> la universități din străinătate; • Deschiderea spre piața internațională a educației a cadrelor didactice din ULBS;
Dezvoltarea programelor de studii în limbi străine	<ul style="list-style-type: none"> • Susținerea programelor de licență și master de studiu în limbi străine existente și înființarea altora noi; • Înființarea de programe 	<ul style="list-style-type: none"> • Îmbunătățirea serviciilor suport pentru cadre didactice, cercetători, studenți internaționali; • Acordarea de locuri finanțate de la bugetul de stat și/sau granturi ULBS; • Minim un program de licență/master nou în fiecare facultate; • Creșterea numărului de studenți străini; • Creșterea numărului de programe care

	internăționale de studii de master;	acordă dublă diplomă sau certificare multiplă, având la bază bunele practici existente deja în cadrul ULBS;
	<ul style="list-style-type: none"> • Doctorat în cotutelă (cu un coordonator extern); 	<ul style="list-style-type: none"> • Creșterea numărului de teze de doctorat în regim de cotutelă;
Creșterea numărului de studenți internaționali și a mobilităților Erasmus+	<ul style="list-style-type: none"> • Radiografarea mobilităților Erasmus+ din ultimii patru ani, identificarea bazinelor de recrutare cu potențial ridicat și concentrarea promovării asupra acestora; • Încurajarea mobilității personalului academic, diversificarea și creșterea numărului de mobilități studențești în toate etapele de pregătire; • Oferirea unor stagii de internship pentru studenții universităților din orașele înfrățite cu Sibiu; • Clarificarea procedurilor pentru recunoașterea creditelor obținute în străinătate și implementarea coerentă a rezultatelor; • Atragerea unui număr mai mare de studenți din diaspora. 	<ul style="list-style-type: none"> • Situație statistică a mobilităților Erasmus+; • Creșterea gradului de mobilități pentru personalul didactic, de cercetare și studenți; • Creșterea numărului de studenți străini; • Simplificarea procedurilor și a birocrației; • Obținerea unui număr mai mare de locuri pentru admiterea românilor din diaspora și acordarea de suport logistic pentru integrarea lor în comunitatea universitară.

VI. O Universitate sustenabilă

Societatea nu poate să se dezvolte armonios în orice fel: dezvoltarea durabilă (sustenabilitatea) constituie deocamdată singura cale rațional acceptabilă pentru evoluția acesteia. De asemenea, o astfel de societate nu poate fi construită oricum: educația este singura cale către o astfel de societate. În această conjunctură, școala în genere are un rol hotărâtor, iar universitățile în particular dobândesc o importanță decisivă. Universitatea poate fi catalizatorul transformării societății spre o societate sustenabilă. Pentru aceasta, universitatea trebuie să devină mai întâi ea însăși sustenabilă (operând cu tact schimbările necesare) și abia apoi ea poate să devină principalul agent de schimbare a societății actuale într-o sustenabilitate.

În plus, dezvoltarea societății se realizează într-un ritm tot mai alert și trebuie să înțelegem că în viitorul apropiat ritmul schimbărilor se va accentua și el considerabil. Pentru a rămâne în pas cu epoca, sistemele educaționale trebuie să devină foarte flexibile și să se adapteze acestor schimbări complexe și multiple, care au o dinamică fără precedent. În acest context, educația trebuie să-și împlinească onorabil menirea, pregătind oamenii pentru a face față provocărilor reale ale prezentului și viitorului.

Există, aşadar, suficiente argumente care să justifice necesitatea transformării ULBS într-o universitate sustenabilă. Schimbările necesare trebuie să fie, însă, sistematice, asumate, proactive, minuțios planificate, progresive și participative. Necesitatea acestora trebuie explicată comunității academice, care reprezintă cea mai mare bogătie a universității. Dacă întreaga comunitate academică înțelege de ce și ce trebuie făcut și dacă se valorifică la maximum potențialul uman al fiecărei persoane, nimic nu este imposibil.

Situația actuală

„Plusuri”:

- strategia actuală a ULBS vizează formal și aspecte legate de universitatea sustenabilă;
- există programe de studii unde se regăsesc elemente de EDS (educație despre sustenabilitate) sau măcar componente ce țin de aspectele sustenabilității: economice, sociale și mai ales ecologice;
- în conținuturile unor discipline sunt cuprinse elemente de EDS;
- există o publicație a ULBS dedicată sustenabilității (*Management of Sustainable Development Journal*);
- există cadre didactice cu pregătire și publicații în domeniul sustenabilității.

„Minusuri”:

- nu se asigură studenților o experiență de viață sustenabilă în universitate;
- nu se acționează sistemic și sistematic pentru transformarea universității într-o sustenabilitate (ne rezumăm adeseori doar la nivelul declarativ);
- nu există alocări bugetare evidente în domeniul sustenabilității;
- sustenabilitatea nu este suficient de vizibilă în acțiunile și relațiile universității;
- cercetările științifice în domeniul sustenabilității sunt restrânse și sporadice.

Obiective	Acțiuni/Strategii	Rezultate
Îmbunătățirea experiențelor sustenabile ale studenților și cadrelor didactice/ Crearea unei culturi organizaționale bazate pe conceptul de dezvoltare durabilă;	<ul style="list-style-type: none"> Alcătuirea unei strategii cu privire la educația pentru sustenabilitate și implementarea măsurilor aferente ei în toate domeniile vieții academice; Programe educative și de informare care să stimuleze comportamentul alimentar sănătos în rândul studenților și al titularilor; Crearea unei culturi organizaționale bazate (și) pe educație fizică și sport; Concursuri tematice în domeniul sustenabilității (produse ecologice, produse performante etc.) Colectarea selectivă a deșeurilor la ULBS (deja practicată în comunitatea sibiană); 	<ul style="list-style-type: none"> Asumarea premisei că ULBS trebuie să genereze în comunitate o viziune referitoare la dezvoltarea durabilă; Creșterea preocupării pentru menținerea sănătății individuale și organizaționale; Încurajarea competițiilor sportive; Îmbunătățirea sănătății, creșterea responsabilizării personale și a gradului de cooperare în cadrul comunității universitare; Dezvoltarea capacitații de inovare și creșterea gradului de implicare a cadrelor didactice și a studenților; Educarea pentru reutilizarea resurselor, consum responsabil și creșterea nivelului de implicare;
Acțiuni vizibile ale ULBS în domeniul sustenabilității	<ul style="list-style-type: none"> Implementarea unui program de modernizare a infrastructurii didactice și de cercetare prin utilizarea surselor regenerabile de energie (prin accesarea programelor de finanțare ale UE); Încurajarea și susținerea manifestărilor științifice din domeniul sustenabilității; Acțiuni de colaborare cu comunitatea, autoritățile, mediul de afaceri, ONG-uri etc.; crearea de bune practici pentru comunitate; Comunicarea adecvată a rezultatelor prin evidențierea performanțelor obținute; 	<ul style="list-style-type: none"> Reducerea costurilor legate de energie și realizarea de economii la buget; Scăderea impactului asupra mediului; Creșterea vizibilității ULBS și dezvoltarea de parteneriate cu mediul privat; Cultivarea relațiilor și a colaborării cu partenerii sociali; Creșterea vizibilității ULBS și îmbunătățirea nivelului de motivație și implicare ale membrilor comunității universitare;

Educația și cercetarea științifică în domeniul sustenabilității	<ul style="list-style-type: none"> Cuprinderea principiilor EDS în conținuturile unor discipline; 	<ul style="list-style-type: none"> Îmbunătățirea curriculumului și adaptarea acestuia la provocările actuale;
	<ul style="list-style-type: none"> Realizarea de contracte de cercetare cu firmele având preocupări în domeniul sustenabilității (energii reconvertibile, produse ecologice etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Obținerea de venituri suplimentare la buget;
	<ul style="list-style-type: none"> Participarea la proiecte CDI (în domeniul sustenabilității) cu alte facultăți/ instituții/ organizații din țară și din străinătate; 	<ul style="list-style-type: none"> Obținerea de venituri suplimentare și îmbunătățirea experienței cadrelor didactice și a studenților;
	<ul style="list-style-type: none"> Susținerea proiectelor studențești care au ca obiective protecția mediului înconjurător și dezvoltarea durabilă. 	<ul style="list-style-type: none"> Îmbunătățirea capacitatei de implicare și de inovare.

VII. Management organizational

A. Strategie economico-financiară

Strategia economico-financiară urmărește dezvoltarea capacitatii financiare și asigurarea unui echilibru economic al instituției; prin urmare, ea se va concentra pe valorizarea resurselor existente, în sensul eficientizării acestora, pe generarea de noi venituri, cu scopul acoperirii costurilor pentru buna funcționare a universității, și, nu în ultimul rând, pe elaborarea unei politici de investiții pentru dezvoltarea și modernizarea infrastructurii ULBS.

Obiectiv	Acțiuni/Strategii	Rezultate
Stabilitate, solidaritate și transparență financiară	<ul style="list-style-type: none"> • Buget multianual pe procesele curente și pe proiecte; Menținerea fondului de rezervă de tip buffer financiar; • Transparență financiară; • Solidaritate financiară între facultăți; • Descentralizarea și asumarea autonomiei financiare la nivel de departament; • Crearea unui instrument de management pentru evaluarea financiară a fiecărui program de studiu în vederea: <ul style="list-style-type: none"> ◦ rentabilizării programului de studiu prin corelarea planului de învățământ cu eficiența financiară; ◦ corelării strategiei de dezvoltare a resurselor umane; ◦ monitorizării utilizării resurselor financiare în timp real; 	<ul style="list-style-type: none"> • Proiecție financiară pe termen mediu și lung și coerentă în politicile de investiții; • Disciplină și echilibru financiar; • Creșterea gradului de încredere în politica financiară a ULBS; • Asigurarea resurselor financiare pentru funcționarea tuturor programelor de studiu;
Creșterea veniturilor și atragerea de noi resurse financiare	<ul style="list-style-type: none"> • Creșterea veniturilor obținute din finanțarea instituțională prin: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Gestionarea mai eficientă a locurilor bugetate, repartizarea acestora spre domeniile cu finanțare mai mare și asigurarea echilibrului dintre domenii/programe prin utilizarea granturilor ULBS; ◦ Reducerea ratei abandonului școlar și evitarea pierderii locurilor bugetate; ◦ Dezvoltarea programelor în limbi străine; • Creșterea finanțării obținute pe zona de cercetare prin îndeplinirea standardelor specifice; • Creșterea veniturilor proprii obținute din taxe prin: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Creșterea numărului studenților cu taxă, inclusiv în zona programelor postuniversitare și de reconversie profesională; ◦ Creșterea numărului de studenți străini (CPV); 	<ul style="list-style-type: none"> • Asigurarea stabilității financiare; • Creșterea bugetului de investiții în infrastructură; • Îmbunătățirea plății cu ora pentru cadrele didactice;

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Creșterea numărului doctoranzilor în regim cu taxă, inclusiv a celor în regim CPV; ○ Îmbunătățirea procesului de colectare a taxelor și reducerea abandonului în rândul studenților/doctoranzilor cu taxă; ○ Corelarea taxelor de studii cu instituțiile concurente și cu nivelul costurilor de școlarizare; ● Creșterea ponderi veniturilor terțiare prin: <ul style="list-style-type: none"> ○ Accesarea de fonduri structurale de dezvoltare și cercetare cu finanțare externă nerambursabilă; ○ Închiriere de spații, donații, sponsorizări; ○ Transfer de proprietate intelectuală/know-how; ○ 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; ● Îmbunătățirea ratei de succes a proiectelor de cercetare finanțate prin competiții naționale și internaționale și din fonduri private; 	
Optimizarea cheltuielilor	<ul style="list-style-type: none"> ● Scăderea costurilor de întreținere și a celor cu aparatul administrativ, prin eficientizarea proceselor; ● Implementarea soluțiilor de bună practică din cadrul unor facultăți la nivelul întregii universități; ● Utilizarea eficientă a resursei umane; 	<ul style="list-style-type: none"> ● Eficientizarea resurselor financiare existente;
Creșterea investițiilor în infrastructură	<ul style="list-style-type: none"> ● Politică de orientare spre investiții în infrastructura didactică și de cercetare prin reabilitarea integrală a patrimoniului construit; ● Finalizarea proiectelor de investiții anunțate: baza sportivă a ULBS, extindere spații de învățământ și de cercetare; 	<ul style="list-style-type: none"> ● Dezvoltarea și modernizarea infrastructurii didactice și de cercetare; ● Creșterea calității actului didactic și îmbunătățirea condițiilor de muncă pentru angajați;
Dezvoltarea și consolidarea parteneriatelor public-privat	<ul style="list-style-type: none"> ● Dezvoltarea parteneriatelor cu operatori economici și cu instituții de profil în scopul eficientizării activităților de practică a studenților, a dotării de laboratoare și.a.; 	<ul style="list-style-type: none"> ● Construirea unei relații solide cu partenerii economici; ● Îmbunătățirea experienței studenților; ● Scăderea costurilor cu practica studenților;

B. Administrație și asigurarea calității

Eficientizarea administrației și dezvoltarea unui management participativ vor constitui componente esențiale în acest domeniu, completate cu facilitarea unei comunicări mai bune între birouri, servicii și departamente. Vom susține leadership-ul care să valorifice lucrul în echipă și care să promoveze principiile participative și transparența decizională. „Filosofia” în care credem este aceea că administrația se află în slujba cadrelor didactice și a studenților, și nu invers.

Obiective	Acțiuni/Strategii	Rezultate
Eficientizarea administrației	<ul style="list-style-type: none"> • Dezvoltarea de parteneriate cu firme specializate în redactarea de proiecte pentru axele de finanțare europene (proiecte de cercetare, structurale, sociale, culturale, de investiții etc) • Înființarea Ghișeului Unic Depunere Documente (GUDD) pentru angajații ULBS: solicitările vor fi depuse într-un singur loc și, mai apoi, vor fi transmise către structurile competente de către personalul de la GUDD, urmând ca solicitantul să ridice, la momentul indicat, rezoluția de la același ghișeu. • Actualizarea fișei postului pentru angajați; • Acordarea de suport pentru site-uri tuturor facultăților (creare/ actualizare/ administrare); crearea unui post de informatician care se va ocupa doar cu acest lucru; • Identificarea/inventarierea tuturor procedurilor și regulațierilor existente în ULBS în vederea actualizării, corelării și simplificării lor, a standardizării activității și a eliminării redundanței, birocratiei și blocajelor administrative; adoptarea de regulații noi doar în situațiile în care acestea sunt necesare; 	<ul style="list-style-type: none"> • Creșterea numărului de aplicații ale ULBS, precum și a ratei lor de succes; • Dezvoltarea infrastructurii didactice și de cercetare; • Creșterea vizibilității ULBS; • Scăderea timpului și a efortului necesare în rezolvarea problemelor administrative curente; • Clarificarea atribuțiilor pentru toți angajații; • Creșterea vizibilității specializaților ULBS la nivelul diverselor categorii de public-țintă; • Promovarea unei imagini unitare a ULBS; • Adoptarea unui regulament care să eliminate ștampila de pe toate documentele unde aceasta nu mai e obligatorie; • Implementarea unui sistem electronic de gestiune a documentelor; • Constituirea arhivei electronice pentru documentele care permit acest lucru;
Informatizarea proceselor administrative	<ul style="list-style-type: none"> • Folosirea softurilor integrate (de tip intranet) pentru o gestiune administrativă eficientă; • E-secretariat: trimiterea și primirea diferitelor documente în format electronic; • Implementarea procedurii de admitere online; 	<ul style="list-style-type: none"> • Achiziționarea/implementarea unor softuri pentru elaborarea statelor de funcțiuni și a orarelor într-o formă standardizată; • Accesarea anumitor categorii de fișiere, de către secretariate sau, după caz, de către toți angajații, de pe server sau din programul de gestiune; • Scăderea timpului și a efortului necesare în rezolvarea problemelor administrative curente; • Simplificarea procesului de admitere; • Creșterea atractivității ULBS pentru potențialii candidați;

Susținerea competenței profesionale și a transparentei decizionale	<ul style="list-style-type: none"> • Proiectarea, acreditarea și implementarea de programe de formare/profesionalizare pentru toți angajații din administrația ULBS, bazate pe elementele de comunicare, relaționare și asigurare de suport în ceea ce privește cadrele didactice, studenții și personalul auxiliar; • Politică clară și obiectivă de acordare treptelor/gradelor profesionale și a sporurilor salariale; • Îmbunătățirea condițiilor de muncă și a calității vieții angajaților. • Creșterea rolului Biroului de Asigurare a Calității și a Biroului Control Intern Managerial în susținerea deciziilor administrative; 	<ul style="list-style-type: none"> • Creșterea stării de bine în organizație; • Dezvoltarea abilităților necesare în procesul administrativ (comunicare/relaționare/rezolvarea problemelor); • Creșterea calității actului administrativ în ULBS; • Regulamente/proceduri care vor obiectiva premierea performanțelor angajaților, măsurate prin evaluări de tip „360 grade”; • Eficientizarea proceselor institutionale;
Asigurarea calității	<ul style="list-style-type: none"> • Creșterea gradului de trasabilitate a proceselor de la toate nivelurile (academic, servicii suport, gestiune școlaritate, social, management etc.) prin elaborarea și implementarea de proceduri specifice și regulamente în vederea eficientizării întregii activități ULBS; • Depășirea formalismului și creșterea importanței evaluărilor (atât în zona cadrelor didactice, cât și în aceea a personalului administrativ); utilizarea acestui instrument managerial în scopul în care a fost creat, și anume de a lua decizii documentate în ceea ce privește politica de personal a ULBS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Convergența activității administrative; • Crearea unui sistem integrat de evaluare a performanțelor cadrelor didactice (didactice, cercetare, administrative) care să permită luarea unor decizii în politica de resurse umane a ULBS.

C. Marketing și comunicare

Mediul în care operează universitățile a devenit în ultimii ani din ce în ce mai competitiv, iar instituțiile de învățământ superior, folosind tehnologia și perspectiva cerute de orientarea către diverse categorii de public-țintă, sunt forțate să adopte elemente de marketing, structurând o identitate pe care să le-o comunice apoi celor vizuali. ULBS a inițiat campanii de comunicare a identității sale către varii categorii de public-țintă, pornind de la elemente de bază ale acestei identități. Într-o perspectivă integratoare, aceste acțiuni trebuie continuante, dar mai ales circumscrise unei strategii de marketing și comunicare pe termen scurt, mediu și lung. În acest cadru, momentele devenite tradiționale (Gaudeamus, Toamna studențească s.a.) vor fi și mai bine folosite ca vectori de comunicare a imaginii ULBS.

Mandatul 2020-2024 trebuie să operaționalizeze o strategie de marketing integrat, cu următoarele obiective:

- Clarificarea identității vizuale a ULBS și folosirea elementelor constitutive ale acesteia la nivelul facultăților și în comunicarea cu mediul extern (o atribuție specifică în acest sens îi va fi alocată unui prodecan din fiecare facultate);
- Articularea unei strategii coerente de comunicare a imaginii ULBS, care va include și va accentua comunicarea online;
- Clarificarea și/sau conceperea unor proceduri cu privire la modalitatea de comunicare cu mediul extern ori în interiorul organizației;
- Continuarea unor demersuri de promovare și inițierea altora noi, în funcție de specificul și de evoluția fiecărui program de studiu (de ex.: proiecte inițiate la nivelul liceelor, intensificarea dialogului între profesorii din mediul universitar și cel preuniversitar);
- Conceperea și distribuirea procedurii cu privire la utilizarea simbolurilor identitare ULBS la fiecare dintre evenimentele academice sau comunitare, de pe plan local, național și internațional, organizate de ULBS sau la care participă și ULBS;
- Actualizarea modelelor vizuale (ex: .ppt-urile) folosite în procesul didactic, la evenimentele științifice sau comunitare și implementarea utilizării acestora în toate situațiile specifice;
- Realizarea de materiale și obiecte promoționale personalizate purtând însemnele ULBS, cu posibilitatea vânzării acestora către cei interesați;
- Particularizarea materialelor promoționale până la nivel de departamente (ex.: roll-up sau alte materiale vizuale care vor fi afișate la evenimentele organizate de către structurile respective).

Un obiectiv strategic important va fi generalizarea admiterii online și dezvoltarea platformei informaticice a secretariatelor, pentru a ușura procesele administrative și comunicarea (de exemplu, catalogul online).

VIII. Infrastructura didactică și de cercetare

Modernizarea și extinderea infrastructurii didactice și de cercetare constituie direcții majore de acțiune în mandatul 2020-2024. Strategia desfășurată în acest sens se va fundamenta pe prioritizarea obiectivelor-cheie și identificarea surselor de finanțare, acordându-se o atenție deosebită accesării fondurilor structurale.

Obiectiv	Acețiuni/Strategii	Rezultate
Modernizarea și dezvoltarea infrastructurii didactice și de cercetare	<ul style="list-style-type: none"> • Întocmirea unui raport cu privire la starea tuturor capacitațiilor (spațiilor) didactice și de cercetare din universitate, corroborat cu o analiza tehnică a stării acestora (amenajări, dotări etc.); • Elaborarea și implementarea unui program de reparații și modernizare a infrastructurii de educație și cercetare; • Conceperea și implementarea unui program de întreținere, reparații și modernizare a spațiilor de cazare și masă pentru studenți; • Eficientizarea energetică a clădirilor; • Continuarea/finalizarea proiectelor de investiții aflate în desfășurare; 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizarea și operaționalizarea planurilor de investiții și dezvoltare pe termen scurt și mediu; • Crearea unor spații de învățământ și cercetare corespunzătoare calitativ și cantitativ; • Oferirea unor spații de cazare și masă corespunzătoare calitativ; • Instalarea pe holurile din clădiri a senzorilor de mișcare care să permită aprinderea automată a corpuriilor de iluminat; • Înlocuirea corpuriilor de iluminat clasice cu unele economice (cu LED); • Înlocuirea centralelor termice vechi cu unele noi, performante și economice; • Izolare termică a clădirilor (acolo unde este necesar); • Implementarea unui sistem de energie verde (panouri fotovoltaice); • Realizarea complexului sportiv; • Modernizarea fermei-școală de la Rusciori;

		<ul style="list-style-type: none"> • Realizarea etajului 5 a corpului IM de la Facultatea de Inginerie; • Construcția imobilului de pe Strada Banatului și a celui din curtea Facultății de Drept; • Reamenajarea terenurilor de sport din curtea interioară a Facultății de Științe și a Facultății de ȘAIAPM; • Reabilitarea sălii de sport din clădirea Facultății de Științe;
Implementarea de măsuri pentru creșterea calității vieții angajaților, a siguranței lor și pentru îmbunătățirea condițiilor de muncă; asigurarea de facilități adaptate persoanelor cu dificultăți/dizabilități	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborarea și implementarea unui plan de măsuri în vederea asigurării siguranței angajaților ULBS; • Modernizarea spațiilor de lucru, a birourilor și.a. și implementarea unor măsuri pentru asigurarea unui mediu prietenos de activitate. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizarea unui sistem de control al accesului în toate spațiile universității (clădiri, laboratoare etc.) • Realizarea de rampe de acces pentru persoanele cu dizabilități locomotorii; • Amenajarea de locuri de parcare pentru studenții cu dizabilități în parcarile ULBS; • Realizarea de grupuri sociale destinate persoanelor cu dizabilități; • Întreținerea și dezvoltarea spațiilor verzi existente la nivelul universității și crearea altora noi; • Amenajarea unor spații de relaxare; • Amenajarea de cafetării/ bufeturi unde să se poată consuma gustări calde, în toate corpurile de clădire ale ULBS; • Alocarea de spații de lucru pentru asociațiile studențești și dotarea minimală a acestora (calculator, imprimantă, videoproiector, flipchart, dulapuri pentru documente, router acces internet).

IX. Cultura organizațională

Narațiunile referitoare la cultura organizațională susțin ideea că aceasta poate constitui, după caz, un motor sau o frână pentru evoluția unei organizații. Tocmai de aceea, este foarte importantă delimitarea valorilor, principiilor, normelor și schemelor de comportament care alcătuiesc instituția respectivă, precum și identificarea acțiunilor concrete prin care toate acestea sunt dezvoltate, îmbunătățite și promovate.

Modelul culturii organizaționale pe care îl propunem

Ne dorim o cultură organizațională a colaborării și solidarității, a responsabilității și transparenței, o cultură organizațională în care să primeze performanța, creativitatea și dedicarea, pasiunea.

Ne dorim un leadership de tip democratic, care să încurajeze, pe orice nivel, comunicarea și lucrul în echipă.

Ne dorim implementarea unui management participativ, prin care și angajații fără funcții de conducere să aibă un rol activ în luarea deciziilor majore care vizează universitatea.

Ne propunem să luăm în considerare, tot mai mult, latura formativă a educației și nu doar pe cea informativă, precum și dezvoltarea gândirii critice. Iar acestea să se realizeze prin utilizarea, în procesul didactic, a unor metode de predare moderne, centrate pe studenți.

Ne dorim promovarea, atât în rândul profesorilor, cât și al studenților, a unui stil de viață sănătos, bazat pe mișcare și sport, alimentație sănătoasă, într-un mediu universitar plăcut.

Deschiderea față de mediul social și, mai ales, față de comunitatea în mijlocul căreia funcționăm este un alt pattern de gândire pe care ni-l dorim. În mod concret, credem că vom putea atinge acest deziderat prin proiecte desfășurate în folosul comunității sibiene.

Modul în care fiecare percepse, simte și gândește în diferite contexte are repercusiuni asupra culturii organizaționale, aşa cum, la rândul ei, cultura organizațională modelează tiparele de gândire și de percepție ale membrilor organizației. Din acest motiv, acțiunile concrete (și, în mod special, ritualurile, prin efectul lor socializant) pot conduce la interiorizarea unor valori comune și la crearea unui climat pozitiv, motivator și mulțumitor, atât pentru studenți, cât și pentru cadrele didactice și personalul administrativ.

Acțiuni și ritualuri organizaționale pentru ULBS

Acțiuni pentru studenți:

- „Săptămâna de Orientare” pentru studenții care încep anul întâi, în scopul familiarizării cu mediul universitar și al integrării mai usoare în comunitatea ULBS;
- Festival studențesc ULBS: echipe de la fiecare din facultățile universității intră în competiție pe diferite probe (științifice, sportive, distractive);
- Întâlniri periodice cu forurile de conducere la nivel de facultate sau universitate.

Acțiuni pentru profesori și personalul administrativ:

- Întâlniri periodice cu conducerea ULBS (personalul din fiecare facultate va avea la dispoziție anual o zi anume pentru a discuta probleme specifice);
- Întâlniri periodice cu conducerea organizațiilor sindicale și consultarea acestora în procesul de elaborare a strategiei de dezvoltare și a planurilor operaționale;
- Un proiect de responsabilitate socială în fiecare an;

- Petrecere de Crăciun și de 8 Martie.

Acțiuni comune studenți – profesori

- „Săptămâna Magică”: în preajma Sărbătorilor de iarnă, studenți și profesorii participă la diferite activități, menite, pe de o parte, să îi ajute pe cei mai puțin norocoși, iar, pe de altă parte, să creeze puncte de legătură;
- „Ziua mersului pe jos”: această activitate urmează să valorizeze diferite acțiuni implementate la ULBS în trecut, dar, în plus, pentru o participare de substanță vor fi organizate și activități mai specifice (de ex., competiții de mers pe jos);
- „Ziua cititului împreună”: ULBS va celebra acest eveniment internațional, prin organizarea de întâlniri între studenți, profesori și membri ai comunității, în care participanții vor citi cu voce tare fragmente din textele lor preferate;
 - Competiții sportive (de ex., fotbal, tenis de masă etc.);
 - Drumejii cu bicicleta;
 - „Ziua ULBS” (proponere: 12 mai). Studenți, împreună cu profesorii, pot alege să-și petreacă o zi în natură (în Muzeul Astra sau într-unul dintre parcurile orașului). Aici vor fi organizate concerte ale studenților, diferite activități și ateliere (treasure hunt, cățărare, concurs de gătit etc.).

Colaborarea studenți-profesori înseamnă, înainte de toate, un parteneriat solid și corect. Mai înseamnă, apoi, un dialog permanent și deschis, cu accent pe respectul reciproc. Nu în ultimul rând, ea înseamnă și cultivarea unui comportament onest, în care profesorul devine cu adevărat model uman și profesional pentru student, iar studentul se constituie într-o sursă de inspirație pentru profesor, stimulând și motivând cadrul didactic în atingerea excelenței.

Într-o lume unde se pare că mediocritatea câștigă teren în majoritatea domeniilor, trebuie să ne încăpățânam să credem în excelență. Nu în mod strict discursiv, ci viu, ardent, faptic. Să luptăm cu mediocritatea în toate formele sale. Să facem tot ceea ce ține de noi pentru a promova excelența la toate nivelurile și în toate contextele. În fapt, aceasta ar trebui să fie finalitatea programului propus: să construim pentru generațiile viitoare o universitate a excelenței, a integrității, a solidarității și demnității.

O părere general valabilă este aceea că planurile, pentru a fi realizabile, trebuie să fie concrete. Pe de altă parte, obiectivele pe care ni le stabilim sunt de atins dacă sunt specifice, măsurabile sau relavante. Dar, în lipsa unei vizionări coerente, o vizionare care să plece de la valori și misiune, planurile noastre pot fi doar activități curente, care nu pot rezista momentului. Vom construi, dar vom construi doar contextual.

Pornind de la experiența managementului universitar din România, dar și de la exemplele de bună practică din alte țări, planul managerial propune o vizionare care pleacă de la misiunea și valorile organizaționale către acțiuni concrete, menite să determine locul și rolul ULBS în lumea viitorului, o lume a provocărilor, o lume complexă, dar și o lume cu multe oportunități. ULBS trebuie să țintească mereu mai sus! NOI suntem mai puternici împreună!