



UNIVERSITATEA
LUCIAN BLAGA
— DIN SIBIU —

Strategia Universității „Lucian Blaga” din Sibiu 2020-2024

Rector,

Prof.univ.dr.habil. Sorin RADU

CUPRINS

1	<i>Viziunea ULBS</i>	1
2	<i>Misiunea ULBS</i>	1
3	<i>ULBS la început de mandat</i>	1
3.1	Parcursul ULBS în mandatul 2020-2024: cei trei „C”	2
3.2	Analiza SWOT a ULBS	3
4	<i>Activitatea didactică și formarea continuă a resursei umane</i>	5
5	<i>Studentii</i>	9
6	<i>Cercetarea științifică, dezvoltarea și inovarea</i>	13
7	<i>Universitatea și comunitatea. Angajamentul civic al ULBS</i>	16
8	<i>Internaționalizare</i>	19
9	<i>O universitate sustenabilă</i>	21
10	<i>Management organizațional</i>	22
10.1	Strategia economico-financiară	22
10.2	Administrație și asigurarea calității	24
10.3	Marketing și comunicare	26
11	<i>Infrastructura didactică și de cercetare</i>	27
12	<i>Cultura organizațională</i>	29

1 Viziunea ULBS

În mandatul 2020-2024, ULBS intenționează să își consolideze prestigiul și importanța în comunitatea sibiană, să devină lider pe piața educațională și de cercetare din Regiunea Centru, un concurent real al marilor universități din România și un partener important în comunitatea educațională europeană și globală. Prin promovarea libertății academice, a transparenței decizionale și a unui management financiar performant, prin respectarea standardelor etice și de integritate academică, încurajând echitatea și echilibrul de gen și reducând procesului birocratic, ULBS va putea deveni o organizație mai suplă și mai eficientă.

2 Misiunea ULBS

Misiunea universității noastre noastre este 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. ULBS se dorește o universitate care pregătește societatea sustenabilă, devenind, prin bunele sale practici, o instituție „verde”, durabilă, flexibilă și bine integrată în comunitate.

3 ULBS la început de mandat

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) furnizează favorizează înțelegerea; de asemenea, ea face posibilă identificarea amenințărilor și a oportunităților pe care le putem folosi apoi în analiza de tip SWOT.

Strategia ULBS pentru următorii ani este bazată pe evaluarea pragmatică (având ca instrument analiza PESTEL) a contextului macroeconomic, social, politic, tehnologic, a mediului și a contextului legislativ în care instituția își desfășoară activitatea.

a) *Factorii politici.* După prăbușirea regimului comunist, organizațiile politice au fost preocupate de elaborarea unor strategii pe termen scurt, mediu și lung în domeniul educațional. Cu toate că politicile educaționale postdecembriste au fost marcate de incertitudini, incoerență și chiar lipsă de viziune, ele au meritul de a fi generat importante dezbateri publice cu privire modul în care ar trebui dezvoltat și modernizat sistemul românesc de învățământ. Învățământul a fost afectat atât de schimbările semnificative în diferitele sale segmente, cât și de rezistența unor structuri conservatoare. Perioada 1990-1995 (până la apariția legii învățământului) a reprezentat o tranziție spontană. În cincinalul 1995-2000, strategiile din domeniul educației au fost centrate pe încercarea de a realiza un echilibru între presiunile din partea școlilor, inspectoratelor sau universităților și instrumentele Ministerul Educației Naționale. Modificările aduse de Legea Educației Naționale din 2011 au influențat profund parcursul de până atunci al învățământului preuniversitar și universitar. După decembrie 1989, succesiunea rapidă la conducerea educației naționale a celor 28 de miniștri a accentuat incoerența politicilor educaționale. Un exemplu în acest sens este anul 2012 când portofoliul Educației a fost ocupat de nu mai puțin patru miniștri. În lipsa unei viziuni coerente, ministerul Educației a avut mai degrabă o conducere „administrativă”, asigurată de eșaloanele secundare (secretari de stat și direcții) și focusată pe identificarea unor soluții de moment. Legea educației promulgată în anul 2011 a fost, în mare măsură, efectul influenței pe care CNR, ONG-uri, instituțiile de învățământ și cadrele didactice au exercitat-o asupra politicului, deși perspectivele diferite au fost cu greu reconciliate. Perpetuarea până în prezent a

incertitudinii politice îngreunează semnarea unui „pact pentru educație” în care să fie prevăzut un buget minim garantat pentru acest domeniu.

- b) *Factorii economici.* Subfinanțarea cronică a fost principalul subiect al polemicilor în domeniul educației și cercetării în ultimele trei decenii. Pe de o parte, bugetul alocat învățământului a fost sistematic insuficient, iar pe de altă parte, mediul privat a manifestat un dezinteres constant față de parteneriatul cu universitățile de stat. Limitările impuse de legislație sau absența reglementărilor unor domenii de activitate, lipsa de asumare a responsabilității și birocratizarea excesivă continuă să exercite un impact negativ semnificativ în realizarea parteneriatelor academice. Cu toate că, în ultimii ani, Ministerului Educației Naționale a beneficiat de un quantum crescător din bugetul de stat (de exemplu, în 2019, bugetul aferent anului 2019 a crescut cu 47,40% față de anul 2018, cea mai mare parte a acestui buget este alocată plăților salariale. Din discursul public referitor la gestiunea fondurilor alocate învățământul superior sunt omise constant aspectele privitoare la risipa resurselor financiare și ineficiența unor cheltuieli .
- c) *Factorii sociali.* Din perspectivă socio-demografică, România se confruntă cu trei probleme: sporul demografic negativ, migrația tinerilor peste graniță și creșterea opțiunii absolvenților de liceu pentru pregătirea în universitățile străine.
- d) *Factorii tehnologici.* Introducerea de noi platforme de învățare și modalități de accesare a informației, precum și apariția de noi meserii în nomenclatorul profesiilor constituie deopotrivă noi oportunități, dar și provocări la adresa mediului universitar.
- e) *Mediul ambiental.* Deși aflat încă la început, discursul despre sustenabilitate și protejarea mediului înconjurător prinde contur în România. În demersul de a deveni o universitate „verde”, ULBS se va alinia reglementărilor globale privitoare la aspectele de mediu, cum sunt reducerea emisiilor de carbon, producția și colectarea selectivă.
- f) *Legislația.* Chiar dacă instabilitatea și lacunele legislative sunt o povară pentru managerii și personalul administrativ al instituțiilor de învățământ superior, cunoașterea și respectarea prevederilor legale reprezintă un imperativ al dezvoltării instituționale. Schimbările dese ori prevederile contradictorii apar mai ales la nivel de minister.

3.1 **Parcursul ULBS în mandatul 2020-2024: cei trei „C”**

În mandatul 2020-2024, ULBS își propune să devină un motor al progresului, un laborator de inovație care să genereze cunoaștere și să schimbe mentalități. Obiectivele de dezvoltare ale ULBS și parcursul în îndeplinirea acestora reflectă valorile pe care membrii comunității academice sibiene le respectă și care reprezintă în același timp liantul acestei comunități. Pasiunea și perseverența orientate către cercetare, comunitate și gândire critică reprezintă paradigma în jurul căreia ULBS își contruiește strategia în perioada 2020-2024.

C1: Cercetarea științifică, una dintre prioritățile actualului mandat, va oferi cadrelor didactice și studenților șansa să își exprime energiile creatoare, cunoștințele și abilitățile care vor conduce la schimbare.

C2: Orientarea spre **Comunitate** este direcția firească a evoluției ULBS. Comunitatea este în același timp sursa și beneficiara cunoștințelor, valorilor și specialiștilor pe care universitatea îi pregătește. Nevoile și semnalele din partea unei comunități puternic ancorate în realitatea economică, politică și socială a societății contemporane reprezintă un element important al strategiei ULBS.

C3: ULBS va un promotor al **Gândirii Critice**. Cultivarea spiritului critic al fiecărui student este o îndatorire morală și profesională a cadrului didactic.

3.2 Analiza SWOT a ULBS

Mediul intern	
Puncte tari	Puncte slabe
Resurse educaționale ✓ ULBS este o universitate cu „grad de încredere ridicat”, obținut în urma evaluării instituționale din anul 2014; ✓ ULBS este o universitate cu o structură echilibrată și diversă a ofertei educaționale; ✓ ULBS le oferă studenților din toate ciclurile de studii posibilitatea de a efectua stagii de studii și de practică în străinătate, asigurate prin proiecte europene de educație sau programe proprii (Erasmus Plus, Hasso Plattner ș.a.); ✓ ULBS are în oferta educațională specializări unice (sau care se regăsesc la un număr restrâns de universități) la nivel național; ✓ ULBS dispune de importante resurse de informare-documentare: acces la baze de date informaționale și un fond de carte/ publicații îmbogățit în mod continuu. Resurse de cercetare științifică ✓ Organizarea atât la nivelul ULBS, cât și la nivelul facultăților a unor evenimente naționale și internaționale cu nivel științific ridicat; ✓ Existența unor reviste recunoscute la nivel național și indexate în baze de date internaționale importante; ✓ Existența unor instrumente care asigură controlul rezultatelor și ierarhizarea pe criterii de performanță a cercetării științifice și a cadrelor didactice care lucrează în cercetare. Existența acestor instrumente a condus la stimularea performanțelor din cercetarea științifică; ✓ Realizarea de proiecte de cercetare aplicată cu parteneri economici; ✓ ULBS beneficiază de o importantă donație în beneficiul cercetării științifice din partea Fundației Hasso Plattner. Resursa umană ✓ Cadre didactice titulare, personal didactic auxiliar și personal nedidactic cu competențe solide în domeniul postului; ✓ Angrenarea unui număr important de angajați în proiecte de educație și cercetare; ✓ Angrenarea unui număr important de angajați în activități de perfecționare; ✓ Promovarea unei politici de întinerire a resursei umane. Infrastructura didactică și de cercetare ✓ Un număr semnificativ de laboratoare didactice și de cercetare dotate cu aparatură modernă; ✓ Mijloace didactice moderne de predarea existente în majoritatea sălilor de curs;	✓ Spațiile insuficiente destinate activităților didactice și de cercetare sunt; unele clădiri necesită lucrări masive de renovare, reabilitare și modernizare; ✓ Spații insuficiente de cazare pentru studenți; ✓ Lipsa spațiilor pentru activități sportive și recreative destinate comunității ULBS; ✓ Birocrație excesivă, servicii administrative neintegrate, proceduri neclare, deficiențe de comunicare, întârzieri în desfășurarea activităților administrative, lacune ale programelor și instrumentelor de gestiune informatică; ✓ Exploatarea insuficientă a expertizei resursei umane din facultăți și colaborarea insuficientă, reglementări care nu încurajează folosirea patrimoniului comun și proiectele inter-facultăți; ✓ Abandonul studiilor, în special la anumite facultăți/specializări; ✓ Implicarea redusă a cadrelor didactice în activitățile extradidactice derulate în cadrul ULBS; ✓ Ponderea resusă a studenților internaționali; număr restrâns de programe de studii în limbi străine, servicii reduse pentru studenții internaționali; ✓ Număr relativ redus de studenți doctoranzi; ✓ Angajament social modest al ULBS în comunitate și rol minor la nivel regional și național; ✓ Lipsa unei strategii pentru asigurarea echității și egalității de șanse și a educației incluzive pentru studenții și angajații cu dizabilități; ✓ Număr relativ redus de lucrări științifice publicate în reviste indexate ISI din zona roșie și galbenă și a celor cu Scor Relativ de Influență ridicat; ✓ Finanțare redusă din fondul de cercetare (finanțare suplimentară sub 2%); ✓ Relativă îmbătrânire a corpului didactic la unele facultăți; ✓ Dificultățile în atragerea spre cariera universitară a tinerilor specialiști (în special la facultățile de Inginerie și Medicină, unde oferta salarială din mediul privat sau unele instituții de stat este mult mai atractivă); ✓ Număr insuficient de programe de formare continuă a personalului didactic auxiliar și nedidactic; ✓ Comunicare insuficientă cu studenții;

Mediul intern	
Puncte tari	Puncte slabe
✓ Cooperare solidă cu mediul economic din județul Sibiu și județele învecinate Alba, Brașov și Vâlcea, cu aportul companiilor partenerie la rețehnologizarea și modernizarea unor spații de învățământ. Servicii suport pentru cadre didactice și pentru studenți ✓ Rețea de cămine studențești moderne, cu acces la internet, supraveghere video, sistem de comunicare și control al accesului, cantină modernă, cafetării în incinta unor facultăți; ✓ Acces la resurse electronice de informare și documentare pentru cadrele didactice; ✓ Burse de studiu și locuri pentru efectuarea stagiilor de practică oferite pentru studenți de către unele companii partenerie.	✓ Lipsa unor asociații ALUMNI active și puternice la nivelul ULBS și a facultăților; ✓ Procesul de evaluare a cadrelor didactice de către studenți, precum și evaluarea colegială sunt formale; ✓ 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; ✓ Standarde de etică și integritate formale; funcționarea greoaie a comisiei de etică de la nivelul universității; ✓ Prezența formală a ULBS în rankingurile internaționale.
Mediul extern	
Oportunități	Amenințări
✓ Existența unor platforme industriale importante și în continuă dezvoltare atât în municipiul Sibiu și alte locații din județul Sibiu, precum și în județele limitrofe, cu oferte de muncă pentru absolvenții multora dintre facultățile/specializările ULBS; ✓ Cererea de specialiști din ULBS pentru a participa proiecte de cercetare atât în mediul privat, cât și cel de stat; ✓ Susținerea continuării proiectelor ULBS prin acțiunile întreprinse la nivel național pentru creșterea calității conform exigențelor Spațiului European al Învățământului Superior; ✓ Posibilitatea finanțării cercetărilor privind conceptelor noi și/sau inovative ce se regăsesc în strategia universității, prin programele europene de formare și de cercetare științifică; ✓ Dezvoltarea programelor de studii (deja existente) în limba engleză și înființarea de noi programe; ✓ Realizarea de programe de master în parteneriat cu universități din străinătate (<i>double/triple degree</i>).	✓ Lipsa de predictibilitate a legislației naționale și a finanțării învățământului universitar și a cercetării științifice; ✓ Scăderea demografică, abandonul școlar preuniversitar și opțiunea pentru studii universitare în străinătate a absolvenților de liceu; ✓ Diminuarea interesului pentru studiile universitare; ✓ Decredibilizarea și diminuarea prestigiului social al cadrului didactic; ✓ Dispariția unor meserii tradiționale, apariția de noi meserii și dinamica imprevizibilă a pieței muncii, cu accent excesiv pe angajabilitate în evaluarea programelor de studii; ✓ Efortul permanent de a fi la curent cu ceea ce apare pe piața ideilor și cu descoperirile din diferite domenii; ✓ Apariția constantă de noi tehnologii, care conduc într-un interval foarte scurt la reconfigurarea semnificativă a multor domenii (industria automotive, medicină, agricultură, industria textilă, construcții ș.a.).

4 Activitatea didactică și formarea continuă a resursei umane

Viziunea ULBS 2020-2024 în ceea ce privește **activitatea didactică** este sintetizată în **cinci obiective generale**:

- i. Recunoașterea și valorizarea activității didactice;
- ii. Dezvoltarea și adaptarea ofertei educaționale la cerințele mediului economic și ale comunității epistemologice;
- iii. Formarea continuă a cadrelor didactice și diversificarea ofertei didactice prin dezvoltarea de noi programe de studiu, în afara celor deja existente în oferta de licență și masterat;
- iv. Dezvoltarea unor programe de formare continuă pentru cadrele didactice și alte categorii profesionale;
- v. Consolidarea și extinderea colaborării ULBS cu învățământul preuniversitar.

Obiective	Acțiuni strategice	Rezultate estimate
Recunoașterea și valorizarea activității didactice	- Regândirea sistemului de evaluare a activității cadrelor didactice titulare în sensul revalorizării activității didactice în cadrul SIEPAS și a asigurării unui echilibru între activitatea didactică și activitatea de cercetare; - Creșterea ponderii activității didactice în procesul de evaluare și acordare a gradațiilor de merit și acordarea cu periodicitate anuală a gradațiilor de merit; - Asigurarea unui spațiu de lucru adecvat pentru fiecare cadru didactic titular; - Asigurarea resurselor necesare unui proces de predare-învățare în conformitate cu tendințele și standardele internaționale; - Elaborarea unei strategii transparente de dezvoltare a resursei umane, prin angajări și promovări în post la nivelul fiecărei facultăți/ departament, în concordanță cu obiectivele generale ale ULBS și cu aspirațiile individuale; - Întocmirea anuală a Fișei postului în conformitate cu specificul specializării/domeniului, astfel încât să reflecte în mod real activitatea didactică, de cercetare și administrativă a titularilor; - Concentrarea activităților-suport din Fișa postului astfel încât cadrele didactice să aibă posibilitatea de a se forma eficient într-un anumit tip de activitate (coordonare de programe, tutoriat, promovare etc.).	- Consolidarea nivelului de încredere în cadrul didactic și acreditarea activității didactice ca misiune a ULBS; - Asigurarea unor condiții de predare și de studiu optime: dotări corespunzătoare, susținerea formării continue a cadrelor didactice, servicii suport în folosirea noilor tehnologii, suport psihologic etc.; - Îndeplinirea criteriilor și standardelor ARACIS pentru fiecare program de studiu; - Asigurarea îndeplinirii permanente a standardelor CNATDCU aferente postului pentru fiecare cadru didactic titular; - Asigurarea dezvoltării în carieră a cadrelor didactice titulare și facilitarea accesului la cariera didactică a tinerilor specialiști ; - Facilitarea accesului cadrelor didactice titulare la posturile de conferențiar și profesor universitar la nivelul tuturor facultăților; - Elaborarea unei metodologii de promovare a titularilor pe posturi didactice superioare, în conformitate cu Metodologia-cadru în vigoare la nivel național; - Asigurarea unui climat bazat pe competitivitate și bună înțelegere în colective; - Proiectarea anuală a activității cadrului didactic și transformarea Fișei postului într-un instrument de management util atât pentru directorul de departament, cât și pentru cadrul didactic;

Obiective	Acțiuni strategice	Rezultate estimate
	- Susținere și suport financiar pentru activitatea de publicare (inclusiv în variantă electronică) a cărților didactice și de specialitate la editura ULBS (proofreading, editare, consiliere); - Recunoașterea, promovarea și recompensarea performanțelor în domeniul didactic; - Consolidarea dimensiunii etice în activitatea didactică; - Remunerarea la un tarif decent a orelor în regim de plata cu ora; - Promovarea utilizării extensive de cătrele didactice a platformelor educaționale de tip Open Space; - Digitalizarea mediului de învățare, utilizarea platformelor de resurse educaționale deschise; - Creșterea numărului de studenți implicați în activitățile de cercetare științifică; - Introducerea mentoratului între profesori pentru susținerea integrării tinerilor angajați în organizație.	- Publicarea sistematică de către editura ULBS a cărților didactice și de specialitate ale cadrelor didactice și diversificarea colaborării cu editura ULBS; - Acordarea de distincții și mediatizarea performanțelor pe site-ul ULBS și prin mijloacele media; - Creșterea nivelului de încredere și a gradului de transparență; - Eficientizarea comunicării între cadrul didactic și studenți; - Îmbunătățirea performanțelor academice ale studenților prin adecvarea actului didactic și a proceselor educaționale la specificul socio-educational al generației actuale;
Dezvoltarea și adaptarea ofertei educaționale la cerințele mediului economic și ale comunității epistemologice	- Dezvoltarea și adaptarea pragmatică a programelor de studiu la cerințele educaționale naționale și internaționale și la condiționările impuse de piața muncii; - Internaționalizarea programelor academice prin înființarea unor programe de studiu de tip joint degree; - Optimizarea planurilor de învățământ și Curriculumului în conformitate cu reglementările în vigoare, acordând prioritate învățării centrate pe student; - Realizarea de parteneriate strategice pe termen mediu și lung în zona practicii de specialitate și dezvoltarea programelor de practică, internship și voluntariat în rețeaua învățământului preuniversitar, a companiilor din mediul privat și a comunității în general; - Susținerea introducerii dublei specializări; - Dezvoltarea programelor de studii în limbi străine; - Organizarea de cursuri de vară, școli de vară/toamnă pentru elevi și studenți; - Inițierea tutoratului „studenților pentru studenți” care să asigure suport și îndrumare studenților din anul I în scopul inserției eficiente în mediul universitar;	- Menținerea programelor de studii existente și creșterea numărului de studenți; - Înființarea de noi programe de studiu de licență și masterat; - Intensificarea mobilității internaționale a cadrelor didactice și studenților; - Absolvenți mai bine pregătiți și adaptați la cerințele societății, ale comunității și ale pieței muncii; - Îmbunătățirea practicii de specialitate și a competențelor profesionale ale studenților; - Înființarea de noi programe de studii în limbi străine în domeniile cu potențial; - Promovarea ULBS în rândul potențialilor candidați; - Asigurarea pregătirii suplimentare a studenților și întărirea comunității ULBS; - Adaptarea eficientă a studenților din anul I la specificul și exigențele mediului universitar și scăderea ratei de abandon; - Înființarea unei grădinițe și a unei clase de învățământ primar care: i. va asigura posibilitatea de a desfășura activitățile de practică pedagogică pentru studenții care se pregătesc pentru

Obiective	Acțiuni strategice	Rezultate estimate
	Dezvoltarea unei școli de aplicație/ laborator de formare pe lângă ULBS, cu nivel de pregătire preșcolar.	cariera didactică; ii. va constitui o oportunitate în sprijinul învățământului preșcolar/școlar pentru copiii angajaților ULBS.
Formarea continuă a cadrelor didactice și diversificarea ofertei didactice prin dezvoltarea de noi programe de studiu, în afara celor deja existente în oferta de licență și masterat	- Asigurarea de servicii suport pentru ca fiecare cadru didactic să beneficieze de cursuri de formare continuă/de perfecționare didactică; - Diversificarea ofertei de activități și module de formare continuă și specializare;	Îmbunătățirea actului de predare-învățare și implicit a rezultatelor obținute de studenți la evaluare;
Înființarea de noi programe de formare continuă pentru cadrele didactice și alte categorii profesionale	- Proiectarea, acreditarea și implementarea de programe de formare continuă și reconversie profesională destinate cadrelor didactice din învățământul universitar și preuniversitar; - Proiectarea, acreditarea și implementarea de programe de formare pentru adulți în raport cu nevoile pieței muncii la nivel comunitar și regional și cu semnalele din partea comunității/societății; - Înființarea unei rețele interdisciplinare flexibile de networking capabilă să ofere programe adaptate nevoilor dinamice ale pieței muncii; - Înființarea unor programe destinate populației generale care ofere sprijin pentru îmbunătățirea mecanismelor de coping al anxietății și stresului din viața profesională și cea 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).	- Noi programe de formare continuă pentru profesori acreditate de către Ministerul Educației Naționale; - ULBS va deveni un furnizor important de servicii de formare și reconversie profesională pentru populația județului Sibiu și a județelor limitrofe; - Programe de reconversie profesională pentru diferite categorii sociale; - Înființarea unor programe de cunoaștere și dezvoltare personală; - Programe de formare intergeneraționale (copii, părinți, bunici) ; - Multiplicarea surselor de venituri extrabugetare ale ULBS; - Diversificarea ofertei educaționale și creșterea veniturilor Centrului de Limbi Străine.

Obiective	Acțiuni strategice	Rezultate estimate
Consolidarea și extinderea colaborării ULBS cu învățământul preuniversitar	• Extinderea colaborării cu inspectoratele școlare județene pe proiecte de formare continuă; • Organizarea unor conferințe de tip PRODIA – Conferința Metodico-Științifică Națională Preuniversitar și universitar. Provocări la dialog; • Extinderea programelor de pregătire pentru elevi în vederea concursurilor de admitere și a examenului de bacalaureat; • Extinderea și întărirea rolului asociațiilor ALUMNI prin integrarea absolvenților în activitățile comunității ULBS.	• Creșterea vizibilității și promovarea ofertei educaționale a ULBS în rândul personalului didactic din învățământul preuniversitar din județul Sibiu și județele limitrofe; • Asigurarea de către ULBS a unui suport de formare continuă a cadrelor didactice din învățământul preuniversitar; • Intensificarea dialogului profesional dintre profesorii din învățământul preuniversitar și universitar; • Intensificarea contactului dintre ULBS și diversele categorii de public sau socio-ocupationale; • Creșterea vizibilității ULBS prin promovarea la nivel național și internațional de către comunitatea ALUMNI;

5 Studenții

Pentru activitățile, serviciile și acțiunile dedicate studenților, ULBS urmărește în strategia ei următoarele obiective:

- i. Îmbunătățirea calității actului didactic
- ii. Racordarea la practicile și particularitățile mediului universitar
- iii. Dezvoltare personală a studenților
- iv. Racordarea la fluxul cercetării și la rigorile cercetării științifice
- v. Implicarea studenților în viața administrativă
- vi. Eficientizarea actelor administrative pentru studenți
- vii. Stimularea feedback-ului studenților
- viii. Înființarea Centrului de Servicii Integrate pentru Studenți – SMARTHUB – cu obiective și activități proprii

Obiective	Acțiuni strategice	Rezultate estimate
Îmbunătățirea calității actului didactic	Operaționalizarea platformelor online pe care să fie încărcate suporturile didactice;	Facilitarea accesului studenților la resursele educaționale;
Racordarea la practicile și particularitățile mediului universitar	- Organizarea Săptămânii de Orientare; - Organizarea de training-uri ale CCOC pentru studenții de la toate programele de studiu.	- Facilitarea integrării studenților în comunitatea academică; - Intensificarea interacțiunii student-student și student-profesor.
Dezvoltare personală a studenților	- Introducerea în sistemul de credite a unor cursuri facultative gratuite, bugetate, având ca obiectiv dezvoltarea de abilități sociale; - Organizarea unor ateliere de dezvoltare a aptitudinilor motrice la nivel de universitate; - Organizarea unor săptămâni culturale dedicate altor culturi/tradiții/ mentalități.	- Facilitarea inserției sociale și profesionale și creșterea stimei de sine, ca și componentă a bunăstării psihice; - Creșterea interesului pentru practicarea sportului, ca și componentă a stilului de viață sănătos; - Lărgirea universului de cunoaștere prin contactul cu alte culturi și mentalități.
Racordarea la fluxul și la rigorile cercetării științifice	Organizarea unor conferințe științifice studențești la nivel de facultăți.	Creșterea gradului de implicare a studenților în activitatea științifică.

Obiective	Acțiuni strategice	Rezultate estimate
Implicarea studenților în viața administrativă	- Amenajarea la nivelul fiecărei facultăți a unor „zone prietenoase” care să ofere servicii de suport pentru studenți și care să fie gestionate de către studenți; - Implicarea studenților în desfășurarea unor activități administrative (de exemplu completarea și eliberarea unor documente, diseminarea de informații ș.a.).	- Simplificarea și eficientizarea activității administrative de suport pentru studenți (imprimantă, calculator, acces la internet ș.a.) - Creșterea gradului de responsabilizare a studenților și eficientizarea activității administrative.
Eficientizarea actelor administrative pentru studenți	Realizarea unui Ghișeu Unic Electronic, pentru facilitarea accesului și descărcării documentelor standardizate pentru studenți (adeverințe, cereri etc.).	Eficientizarea fluxului documentelor și a activității administrative.
Stimularea feedback-ului studenților	Organizarea bianuală a unor întâlniri între asociațiile studențești/reprezentanții studenților și conducerea ULBS.	- Intensificarea dialogului dintre studenți și conducerea universității; - Creșterea transparenței decizionale; - Implicarea studenților în identificarea problemelor și a căilor de soluționare.

Înființarea Centrului de Servicii Integrate pentru Studenți (SMARTHUB)

Obiective	Acțiuni strategice	Rezultate estimate
Facilitarea învățării	- Crearea unei baze de resurse digitale de învățare (cursuri, articole, cărți online); - Crearea de grupuri de învățare/elaborare de proiecte didactice; - Asigurarea suportului și consultanței pentru teme specifice de interes.	- Facilitarea accesului la resursele digitale; - Îmbunătățirea competențelor digitale (MS Office, operare în baze de date, prelucrare statistică a datelor, web design etc.); - Deprinderea unui stil de învățare eficient prin accesul la cele mai informații științifice relevante din fiecare domeniu; - 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	- Diversificarea activității și creșterea rolului Centrului de Consiliere și Orientare în Carieră în ceea ce privește configurarea traseului profesional al studentului (consiliere vocațională, facilitarea contactului cu profesioniști din diferite domenii de activitate, identificarea de oferte de angajare pe piața muncii ș.a.). - Crearea unei baze de date cu oferte de joburi.	- Cunoașterea și dezvoltarea propriului potențial psiho-aptitudinal; - Implementarea strategiilor rezolutive de tip out of the box; - Înțelegerea, analiza și adaptarea la solicitările pieței muncii la nivel regional, național și internațional; - Creșterea capacității de integrare pe piața muncii.
Implicarea crescută a studenților în activități de voluntariat și în practica de specialitate	- Promovarea voluntariatului în proiectele/activitățile ULBS; - Promovarea voluntariatului în organizații guvernamentale și non-guvernamentale.	- Dezvoltarea abilităților interpersonale; - Formarea unui stil de comunicare eficient, centrat pe soluții de tip win-win; - Creșterea motivației profesionale și dezvoltarea spiritului antreprenorial; - Creșterea sentimentului de solidaritate și responsabilitate socială.
Implicarea în organizarea de evenimente științifice și profesionale	Creșterea gradului de implicare a studenților în evenimentele științifice și profesionale, în calitate de organizatori și/sau participanți.	- Realizarea de workshop-uri pe teme specifice de interes pentru dezvoltarea academică și profesională; - Facilitarea transferului de cunoștințe și experiențe prin contactul studenților cu specialiști de renume din diferite domenii; - Îmbunătățirea abilităților de cercetare, interpersonale, sociale, tehnice (digitale) și de marketing.

Înființarea unui Laborator de Cercetare Colaborativă (Collaborative Research Lab)	Lansarea de proiecte de cercetare în colaborare cu cercetători interni și externi.	- Stimularea gândirii critice, a creativității și abilităților interpersonale în domeniul științific (sociabilitate, colaborare, open-mindness, gândire divergentă); - Îmbunătățirea abilităților de cercetare științifice și transversale; - Facilitarea abordărilor interdisciplinare în rezolvarea unor probleme specifice; - Deprinderea abilității de a lucra într-un context multidisciplinar internațional.
Înființarea unui Laborator de Scriere Academică (Academic Writing Lab)	Îmbunătățirea nivelului de cunoștințe privind etica și principiile redactării lucrărilor didactice/științifice.	- Formarea unei atitudini etice și critice în elaborarea și redactarea lucrărilor științifice; - Dezvoltarea competențelor digitale de scriere și familiarizarea cu softurile dedicate din diferite domenii; - Eficientizarea utilizării resurselor (umană, de timp, materială) în elaborarea lucrărilor (proiecte didactice, lucrări de licență/disertație/ doctorat).
Înființarea unui Laborator de Sănătate Mentală și Organizațională	Diversificarea activității și întărirea rolului Departamentului de Psihologie în ameliorarea climatului organizațional.	- Facilitarea accesului studenților la oferta de expertiză a Departamentului de Psihologie (evaluări psihologice, consiliere psihologică; psihoterapie); - Ameliorarea stării de bine mental; - Creșterea rezilienței; - Îmbunătățirea abilităților de comunicare în mediul social și organizațional; - Dezvoltarea abilităților de management al conflictului, mediere și negociere în context social și profesional.
Monitorizarea și reevaluarea permanentă a climatului de învățare	Realizarea de analize și intervenții la nivel de microgrup educațional și de organizație.	- Crearea unui mediu de învățare și de muncă sănătos și dinamic; - Formarea/dezvoltarea valorilor individuale și organizaționale bazate pe respect reciproc, etică, integritate academică; - Identificarea și corectarea disfuncționalităților și derapajelor de la nivelul organizației.

6 Cercetarea științifică, dezvoltarea și inovarea

Strategia ULBS în **domeniul cercetării** va fi focusată pe realizarea următoarelor **cinci obiective**:

- i. Creșterea calitativă și eficientizarea cercetării științifice, a creației artistice și a performanței sportive;
- ii. Susținerea excelenței și a inovării în cercetare;
- iii. Stimularea inovației în raport cu nevoile mediului economic;
- iv. Consolidarea și dezvoltarea școlii doctorale și a programelor postdoctorale;
- v. Optimizarea activității editurii ULBS.

Obiective	Acțiuni strategice	Rezultate estimate
Creșterea calitativă și eficientizarea cercetării științifice, a creației artistice și a performanței sportive	Stabilirea direcțiilor strategice de dezvoltare a cercetării pe baza potențialului ULBS și în conformitate cu prioritățile naționale și internaționale.	Elaborarea Raportului cu privire la starea cercetării în ULBS;
Susținerea excelenței și a inovării în cercetare	Definirea centrelor de excelență în cercetarea științifică.	
	Reorganizarea și eficientizarea Serviciului Cercetare-Dezvoltare;	- Creșterea numărului de aplicații la competițiile pentru granturi naționale și internaționale; - Creșterea ratei de succes la aplicațiile pentru granturi naționale și internaționale; - Creșterea numărului de publicații științifice indexate în baze de date relevante; - Diminuarea birocratizării în activitatea de cercetare;
	Regândirea și modificarea SIEPAS în sensul stimulării și recunoașterii excelenței în cercetare, în acord cu standardele CNADTCU și CNFIS;	- Stabilirea unui sistem de echivalențe a indicatorilor în funcție de specificul fiecărui domeniu; - Eliminarea plafoanelor pentru indicatorii care marchează atingerea unor standarde reale de excelență într-un anumit domeniu; - Simplificarea și facilitarea raportărilor;
	Eficientizarea utilizării fondurilor provenite din donația Institutului Hasso Plattner;	- Creșterea numărului de proiecte de cercetare care aduc finanțare la bugetul ULBS; - Conceperea unor granturi care să conducă la rezultate relevante și durabile;

Obiective	Acțiuni strategice	Rezultate estimate
	Creșterea calității revistelor științifice ale ULBS;	- Susținerea financiară a publicațiilor; - Asigurarea de consultanță și suport pentru indexarea în BDI relevante pentru fiecare domeniu;
	Susținerea activității de cercetare și de diseminare a rezultatelor cercetării;	- Finanțarea participării anuale active la minimum o manifestare științifică 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 de prestigiu; - Corelarea planului de achiziții al Bibliotecii ULBS cu temele de cercetare ale centrelor și departamentelor; - Acordarea de sprijin financiar grupurilor de cercetare din ULBS în vederea creșterii numărului de volume colective publicate la edituri de prestigiu din străinătate;
	- Realizarea unor alianțe strategice cu parteneri naționali și internaționali din domeniul public/privat pentru realizarea de programe de cercetare de interes general; - Insertia structurilor de cercetare și a cercetătorilor din ULBS în rețele naționale și internaționale de cercetare de prestigiu;	- Creșterea numărului proiectelor de cercetare aplicative; - Identificarea de surse de finanțare suplimentară la bugetul ULBS; - Creșterea vizibilității ULBS; - Încurajarea cercetării în consorțiu și cooperării interinstituționale; - Insertia structurilor de cercetare ale ULBS în rețeaua UNES (Universitatea pentru o nouă societate europeană)
	Promovarea eticii cercetării;	- Monitorizarea respectării eticii în derularea și exploatarea rezultatelor cercetării; - Asigurarea respectării egalității de șanse, echitate, a egalității de gen în strategiile și documentele specifice care reglementează activitatea de cercetare la nivelul ULBS;
	Autonomizării structurilor de cercetare în raport cu structurile didactice și administrative;	- 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	- Dezvoltarea unei strategii privind inovația și cultura în ULBS; - Susținerea și stimularea centrelor de cercetare care aduc valoare adăugată prin inovații, brevete, contracte cu terți; - Încurajarea centrelor de inovare pentru crearea de start-up-uri;	- Promovarea inovațiilor în ULBS și diseminarea acestora prin mijloacele media; - Susținerea logistică și financiară a proiectelor de cercetare inovative; - Creșterea ponderii cercetărilor aplicative, orientate spre nevoile partenerilor economici și sociali; - Crearea unui fond de finanțare a proiectelor de tip start-up; - Organizarea de competiții pentru proiectele de tip start-up;

Obiective	Acțiuni strategice	Rezultate estimate
Consolidarea și dezvoltarea școlilor doctorale și a programelor postdoctorale	• Eficientizarea administrativă a școlii doctorale;	• Eficientizarea relației administrative dintre directorul școlii doctorale și prorectorul cu atribuții de cercetare;
	• Dezvoltarea Institutului de Organizare a Studiilor Doctorale și Postdoctorale;	• Creșterea numărului conducătorilor de doctorat; • Susținerea obținerii abilitării; • Facilitarea afilierii titularilor care au obținut atestatul de abilitare la școala doctorală a ULBS prin eliminarea condițiilor interne arbitrare din anumite domenii;
		• Creșterea calității activității științifice a conducătorilor de doctorat; • Acreditarea IOSUD;
	• Încheierea unor parteneriate cu instituții de cercetare de prestigiu și creșterea numărului doctoratelor în cotutelă;	• Înființarea de noi domenii în cadrul școlii doctorale; • Creșterea numărului doctoranzilor din țară și străinătate;
	• O mai bună corelare a structurilor existente în cadrul IOSUD;	• Creșterea numărului de teze de doctorat în regim de cotutelă; • Creșterea finanțării pentru programe postdoctorale; • Înființarea unor programe postdoctorale, inclusiv din fonduri Hasso Plattner și la nivelul rețelei UNES;
	• Susținerea logistică și financiară a doctoranzilor;	• Încurajarea colaborării între doctoranzi; • Regândirea coordonării doctoranzilor în sensul formării de mini-clusteruri de cercetare;
Optimizarea activității editurii ULBS	• Diversificarea activității și creșterea vizibilității naționale și internaționale a Editurii ULBS;	• Susținerea financiară a participării la manifestări științifice naționale/internaționale; • Publicarea gratuită a tezelor de doctorat la Editura ULBS;
	• Înființarea librăriei ULBS pentru difuzarea publicațiilor didactice;	• Modernizarea și eficientizarea serviciilor oferite de Editura ULBS; • Integrarea Editurii ULBS în eșalonul principal al editurilor naționale recunoscute de către Ministerul Educației Naționale; • Colaborarea cu specialiști de renume din țară și din străinătate pentru activitatea de peer review; • Creșterea numărului de publicații în limbi străine; • Creșterea numărului de colecții și volume în regim de „dublu ISBN”, în parteneriat cu edituri din străinătate;
		• Identificarea unui sediu pentru editură; • Eficientizarea sistemului de achiziții online; • Realizarea unor acorduri bilaterale privind difuzarea publicațiilor Editurii ULBS în centre universitare din România și Republica Moldova.

7 Universitatea și comunitatea. Angajamentul civic al ULBS

Strategia ULBS în domeniul **angajamentului civic**, va fi orientată pe următoarele **șapte obiective generale**:

- i. Asumarea misiunii de a juca un rol proactiv în comunitatea locală și în Regiunea Centru;
- ii. Asigurarea unui climat de muncă adaptat nevoilor pentru angajații ULBS;
- iii. Îmbunătățirea serviciilor și a facilităților destinate membrilor comunității academice;
- iv. Dezvoltarea unor programe pentru angajați sau studenți ai ULBS care sunt părinți sau care au în îngrijire persoane aflate în suferință;
- v. Promovarea egalității de șanse pentru femei (angajate și studente ale ULBS);
- vi. Dezvoltarea dimensiunii incluzive a ULBS;
- vii. Consolidarea ULBS ca brand identitar.

Obiective	Acțiuni strategice	Rezultate
Asumarea misiunii de a juca un rol proactiv în comunitatea locală și în Regiunea Centru	- Elaborarea unei strategii cu privire la responsabilitatea socială care să îi permită ULBS să devină un reper în domeniu la nivelul 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;	- 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; - 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	- 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;	- 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);

Obiective	Acțiuni strategice	Rezultate
Îmbunătățirea serviciilor și a facilităților destinate membrilor comunității academice; implementarea unor servicii pentru copiii angajaților și ai studenților ULBS	- Dezvoltarea unor servicii și/sau a unor instituții de educație pentru copiii angajaților și ai studenților ULBS (înființarea unor programe de educație timpurie și a unor programe pentru copiii de vârstă școlară/înființarea 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); - 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 schimbat și alăptat; camere pentru copii și părinți (birouri cu locuri de joacă, unde angajații/studenții ULBS pot lucra/învăța în timp ce copilul se joacă); KIDSBBox-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;	- Înființarea Grădiniței Universității (dezvoltată după un concept pedagogic modern); - Înființarea Programului de educație Before/After School; - 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	- 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; - Workshopuri/cursuri/seminare gratuite pe teme din domeniul asistenței sociale, drept, finanțe, managementul timpului, parenting etc.; - Networking; - Dezvoltarea și promovarea unor materiale informative;	- Asigurarea unui wellbeing organizațional; - Prevenirea unor situații de tip burnout;

Obiective	Acțiuni strategice	Rezultate
Promovarea egalității de șanse pentru femei (angajate și studente ale ULBS)	• 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 oricăror situații de discriminare și hărțuire; • Dezvoltarea unor programe de mentoring pentru femei;	• Climat organizațional bazat pe echitate și egalitate de șanse;
Dezvoltarea dimensiunii incluzive a ULBS	• 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);	• Înființarea Centrului de Incluziune Academică, Socială și Culturală;
Consolidarea ULBS ca brand identitar	• Potențarea și valorizarea pozitivă a sentimentului de apartenență la (micro)comunitatea ULBS în rândurile angajaților, studenților și absolvenților.	• Desfășurarea periodică a unor evenimente destinate absolvenților și angajaților ULBS.

8 Internaționalizare

Strategia în **domeniul internaționalizării** propune un plan de acțiune coerent, realist și pragmatic, având ca și **obiective generale**:

- i. Dezvoltarea dimensiunii internaționale a ULBS;
- ii. Dezvoltarea programelor de studii în limbi străine;
- iii. Creșterea numărului de studenți internaționali și a mobilităților Erasmus+.

Obiective	Acțiuni strategice	Rezultate estimate
Dezvoltarea dimensiunii internaționale a ULBS	Elaborarea unei strategii privind internaționalizarea;	Elaborarea strategiei de internaționalizare;
	Evaluarea, eficientizarea și asigurarea transparenței resurselor existente și viitoare destinate dimensiunii internaționale;	Buget internaționalizare transparent, asigurarea echității, stimularea meritocrației;
	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;	- Atragerea de cercetători și cadre didactice care au atins excelența 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 visiting professor la universități din străinătate; - Deschiderea spre piața internațională a educației a cadrelor didactice din ULBS;
	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 ș.a.);	
	Stimularea cooperării cu instituțiile statului român care se ocupă de internaționalizare: Institutul Cultural Român, Departamentul pentru Românii de Pretutindeni, Institutul Limbii Române etc.;	
Dezvoltarea programelor de studii în limbi străine	Optimizarea structurilor administrative care se ocupă de gestionarea studenților internaționali;	Îmbunătățirea serviciilor suport pentru cadre didactice, cercetători, studenți internaționali;
	Susținerea programelor de licență și master de studiu în limbi străine existente și înființarea altora noi;	- 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;

Obiective	Acțiuni strategice	Rezultate estimate
Creșterea numărului de studenți internaționali și a mobilităților Erasmus+	• Înființarea de programe internaționale de studii de master;	• Creșterea numărului de programe care acordă dublă diplomă sau certificare multiplă, având la bază bunele practici existente deja în cadrul ULBS;
	• Doctorat în cotutelă (cu un coordonator extern);	• Creșterea numărului de teze de doctorat în regim de cotutelă;
	• Radiografierea mobilităților Erasmus+ din ultimii patru ani, identificarea bazinelor de recrutare cu potențial ridicat și concentrarea promovării asupra acestora;	• Situație statistică a mobilităților Erasmus+;
	• Încurajarea mobilității personalului academic, diversificarea și creșterea numărului de mobilități studențești în toate etapele de pregătire;	• Creșterea gradului de mobilități pentru personalul didactic, de cercetare și studenți;
	• Oferirea unor stagii de internship pentru studenții universităților din orașele înfrățite cu Sibiu;	• Creșterea numărului de studenți străini;
	• Clarificarea procedurilor pentru recunoașterea creditelor obținute în străinătate și implementarea coerentă a rezultatelor;	• Simplificarea procedurilor și a birocrăției;
	• Atragerea unui număr mai mare de studenți din diaspora.	• Obținerea unui număr mai mare de locuri pentru admiterea românilor din diaspora și acordarea de suport logistic pentru integrarea lor în comunitatea universitară.

9 O universitate sustenabilă

În domeniul sustenabilității, ULBS își propune următoarele obiective generale:

- i. Îmbunătățirea experiențelor sustenabile ale studenților și cadrelor didactice;
- ii. Crearea unei culturi organizaționale bazate pe conceptul de dezvoltare durabilă;
- iii. Derularea unor acțiuni în domeniul sustenabilității;
- iv. Implementarea unui concept al sustenabilității în educație și cercetare.

Obiective	Acțiuni strategice	Rezultate estimate
Îmbunătățirea experiențelor sustenabile ale studenților și cadrelor didactice/ Crearea unei culturi organizaționale bazate pe conceptul de dezvoltare durabilă;	Elaborarea unei strategii cu privire la educația pentru sustenabilitate în toate domeniile vieții academice;	Asumarea premisei că ULBS trebuie să genereze în comunitate o viziune referitoare la dezvoltarea durabilă;
	Elaborarea de programe educative și de informare care să stimuleze comportamentul alimentar sănătos în rândul studenților și al personalului ULBS;	Creșterea preocupării pentru un stil de viață sănătos;
	Crearea unei culturi organizaționale bazate (și) pe educație fizică și sport;	- Încurajarea competițiilor sportive; - Îmbunătățirea sănătății, creșterea responsabilizării personale și a gradului de cooperare în cadrul comunității universitare;
	Dezvoltarea capacității de inovare și creșterea gradului de implicare a cadrelor didactice și a studenților;	Organizarea de evenimente tematice în domeniul sustenabilității (produse ecologice, produse performante etc.)
	Crearea unui mecanism de colectarea selectivă a deșeurilor;	Educarea pentru reutilizarea resurselor, consum responsabil și creșterea nivelului de implicare;
Acțiuni în domeniul sustenabilității	Implementarea unui program de modernizare a infrastructurii didactice și de cercetare prin utilizarea surselor regenerabile de energie;	- Reducerea costurilor legate de energie și realizarea de economii la buget; - Accesarea programelor de finanțare ale UE;
	Promovarea participării ULBS la evenimentele dedicate sustenabilității;	- Creșterea vizibilității ULBS ca promotor al sustenabilității; - Dezvoltarea de parteneriate cu mediul public/privat;
Educația și cercetarea științifică în domeniul sustenabilității	Cuprinderea principiilor EDS în conținuturile unor discipline;	Îmbunătățirea curriculumului și adaptarea acestuia la cerințele actuale;
	Realizarea de contracte de cercetare cu firmele având preocupări în domeniul sustenabilității (energii reconvertibile, produse ecologice etc.)	Obținerea de venituri suplimentare la buget;
	Participarea la proiecte CDI (în domeniul sustenabilității) cu alte facultăți/ instituții/ organizații din țară și din străinătate;	Obținerea de venituri suplimentare și îmbunătățirea experienței cadrelor didactice și a studenților;
	Susținerea proiectelor studențești care au ca obiective protecția mediului înconjurător și dezvoltarea durabilă.	Îmbunătățirea capacității de implicare și de inovare.

10 Management organizațional

10.1 Strategia economico-financiară

Strategia economico-financiară a ULBS în mandatul 2024 vizează:

- i. dezvoltarea capacității financiare și asigurarea unui echilibru economic al instituției, prin stabilitate, echilibru și transparență financiară;
- ii. Creșterea veniturilor și atragerea de noi resurse financiare;
- iii. Optimizarea cheltuielilor;
- iv. Creșterea investițiilor în infrastructură;
- v. Dezvoltarea și consolidarea parteneriatelor public-privat.

Obiectiv	Acțiuni strategice	Rezultate estimate
Stabilitate, solidaritate și transparență financiară	- 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: - 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;	- Proiecție financiară pe termen mediu și lung și coerență 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	- Creșterea veniturilor obținute din finanțarea instituțională prin: - 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:	- Asigurarea stabilității financiare; - Creșterea bugetului de investiții în infrastructură; - Îmbunătățirea plății cu ora pentru cadrele didactice;

Obiectiv	Acțiuni strategice	Rezultate estimate
	• Creșterea numărului studenților cu taxă, inclusiv în zona programelor postuniversitare și de reconversie profesională; • Creșterea numărului de studenți străini (CPV); • 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: • 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	• 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;	• Eficientizarea resurselor financiare existente;
Creșterea investițiilor în infrastructură	• 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;	• 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	• Dezvoltarea parteneriatelor cu operatori economici și cu instituții de profil în scopul eficientizării activităților de practică a studenților, a dotării de laboratoare ș.a.;	• Construirea unei relații solide cu partenerii economici; • Îmbunătățirea experienței studenților; • Scăderea costurilor cu practica studenților;

10.2 Administrație și asigurarea calității

În domeniul administrative și al asigurării calității, Strategia ULBS urmărește obiectivele de mai jos:

- i. Eficientizarea administrației;
- ii. Informatizarea proceselor administrative;
- iii. Susținerea competenței profesionale și a transparenței decizionale;
- iv. Asigurarea și monitorizarea calității.

Obiective	Acțiuni strategice	Rezultate estimate
Eficientizarea administrației	Dezvoltarea de parteneriate cu firme specializate în redactarea de proiecte pentru axele de finanțare europene (proiecte de cercetare, structurale, sociale, culturale, de investiții etc)	- Creșterea numărului de aplicații ale ULBS, precum și a ratei lor de succes; - Dezvoltarea infrastructurii didactice și de cercetare; - Creșterea vizibilității ULBS;
	- 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 regulamentelor existente în ULBS în vederea actualizării, corelării și simplificării lor, a standardizării activității și a eliminării redundanței, birocrăției și blocajelor administrative; adoptarea de regulamente noi doar în situațiile în care acestea sunt necesare;	- Scăderea timpului și a efortului necesare în rezolvarea problemelor administrative curente; - Clarificarea atribuțiilor pentru toți angajații; - Creșterea vizibilității specializărilor ULBS la nivelul diverselor categorii de public-țintă; - Promovarea unei imagini unitare a ULBS; - Adoptarea unui regulament care să elimine 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	- 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;	- 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;

Obiective	Acțiuni strategice	Rezultate estimate
Susținerea competenței profesionale și a transparenței decizionale	- 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;	- Scăderea timpului și a efortului necesare în rezolvarea problemelor administrative curente; - Simplificarea procesului de admitere; - Creșterea atractivității ULBS pentru potențialii candidați; - 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 premiarea performanțelor angajaților, măsurate prin evaluări de tip „360 grade”; - Eficientizarea proceselor instituționale;
Asigurarea calității	- 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.	- 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.

10.3 Marketing și comunicare

Mandatul 2020-2024 va operaționaliza o strategie de marketing integrat, în cadrul căreia se definesc următoarele obiective:

- i. Definirea elementelor constitutive ale identității vizuale a ULBS și folosirea acestora în comunicarea cu mediul extern (atribuție specifică alocată unui prodecan din fiecare facultate);
- ii. Elaborarea unei strategii de comunicare comune și coerente a imaginii ULBS, care va include și va accentua comunicarea online;
- iii. Definirea procedurilor de comunicare cu mediul extern și intern al organizației;
- iv. Continuarea și inițierea de noi demersuri de promovare a programelor de studiu existente și a celor nou înființate (proiecte comune cu instituțiile de învățământ preuniversitar, intensificarea dialogului între cadrele didactice din învățământul universitar și cel preuniversitar);
- v. Elaborarea unei proceduri cu privire la utilizarea simbolurilor identitare ale ULBS cu ocazia evenimentelor academice naționale/internaționale;
- vi. Actualizarea și standardizarea modelelor vizuale folosite în procesul didactic, cu ocazia manifestărilor științifice sau a proiectelor comunitare;
- vii. Realizarea de materiale promoționale personalizate purtând însemnele ULBS, cu posibilitatea vânzării acestora către publicul interesat;
- viii. Generalizarea formei de admitere online a candidaților și dezvoltarea platformei informatice a secretariatelor, în scopul facilitării și eficientizării procesului administrativ și al comunicării (de exemplu catalogul online).

11 Infrastructura didactică și de cercetare

Strategia ULBS, în ceea ce privește infrastructura didactică și de cercetare, urmărește:

- i. Modernizarea și extinderea infrastructurii didactice și de cercetare;
- ii. Implementarea de măsuri pentru creșterea calității vieții angajaților, a siguranței lor și pentru îmbunătățirea condițiilor de muncă;

Obiectiv	Acțiuni strategice	Rezultate estimate
Modernizarea și dezvoltarea infrastructurii didactice și de cercetare	Realizarea și operaționalizarea planurilor de investiții și dezvoltare pe termen scurt și mediu;	Întocmirea unui raport cu privire la starea capacităților (spațiilor) didactice/de cercetare și analiza tehnică a stării acestora (amenajări, dotări etc.);
	Reabilitarea și modernizarea infrastructurii de educație și cercetare;	Asigurarea unor spații de învățământ și cercetare corespunzătoare calitativ și cantitativ;
	Modernizarea spațiilor de cazare și masă pentru studenți;	Asigurarea unor spații de cazare și masă corespunzătoare;
	Eficientizarea energetică a clădirilor;	- Instalarea pe holurile din clădiri a senzorilor de mișcare care să permită aprinderea automată a corpurilor de iluminat; - Înlocuirea corpurilor de iluminat clasice cu unele economice (cu LED); - Înlocuirea centralelor termice vechi cu unele noi, performante și economice; - Izolarea termică a clădirilor (acolo unde este necesar); - Implementarea unui sistem de energie verde (panouri fotovoltaice);
	Finalizarea proiectelor de investiții aflate în desfășurare;	- Realizarea complexului sportiv al ULBS; - Modernizarea fermei-școală de la Rusciori; - Realizarea etajului V a corpului IM de la Facultatea de Inginerie; - Construcția imobilului de pe Str. Banatului și a imobilului 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;

Obiectiv	Acțiuni strategice	Rezultate estimate
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	Elaborarea și implementarea unui plan de măsuri în vederea asigurării siguranței angajaților ULBS;	Realizarea unui sistem de control al accesului în toate spațiile universității;
	Modernizarea spațiilor de lucru și transformarea acestora într-un mediu de lucru prietenos;	- Realizarea de rampe de acces pentru persoanele cu dizabilități locomotorii; - Amenajarea de locuri de parcare pentru studenții și angajații cu dizabilități; - Realizarea de grupuri sociale destinate persoanelor cu dizabilități; - Amenajarea și întreținerea și spațiilor verzi din incinta ULBS; - Amenajarea unor spații de relaxare în incinta ULBS; - Amenajarea în toate corpurile de clădire a unor cafetării/bufeturi unde studenții și personalul ULBS pot consuma gustări calde; - Alocarea de spații de lucru pentru asociațiile studențești și dotarea minimală a acestora (mobiliu, calculator, imprimantă, videoproiector, flipchart, acces internet).

12 Cultura organizațională

Narațiunile referitoare la cultura organizațională acreditează ideea că aceasta poate constitui, după caz, un motor sau o frână în evoluția unei organizații. Din această perspectivă, Strategia ULBS definește cu claritate valorile, principiile și normele de comportament în jurul cărora își construiește cultura organizațională.

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 percepe, simte și gândește în diferite contexte are repercusiuni asupra culturii organizaționale, așa 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.

Strategia ULBS propune, înainte de toate, un parteneriat solid și corect între studenți și cadre didactice, un dialog permanent și deschis, bazat pe respect reciproc.

Într-o lume unde se pare că mediocritatea câștigă teren în majoritatea domeniilor, ULBS pune accentul pe excelență la toate nivelurile și în toate contextele. Ne dorim ca, prin obiective relevante, concrete și măsurabile, Strategia ULBS 2020-2024 să ofere generațiilor următoare o universitate a excelenței, a integrității, a solidarității și a demnității.