

**UNIVERSITATEA ROMÂNNO-GERMANĂ DIN SIBIU**

**PLANUL STRATEGIC DE DEZVOLTARE  
INSTITUȚIONALĂ  
2008 - 2012**

**RECTOR,  
CONF.UNIV.DR. HORTENSIA GORSKI**

**SIBIU  
2008**

## CUPRINS

Introducere .....	3
Capitolul 1: Cadrul general de evoluție a Universității Româno-Germane din Sibiu .....	4
Capitolul 2: Misiunea Universității Româno-Germane din Sibiu .....	7
Capitolul 3: Analiza Swot și obiectivele strategice ale Universității Româno-Germane din Sibiu .....	11
Capitolul 4: Obiectivele specifice ale Universității Româno-Germane din Sibiu determinate de obiectivele strategice .....	23

## INTRODUCERE

Educația reprezintă la ora actuală prima prioritate națională a Guvernului României. Pornind din acest punct, instituțiile de învățământ superior din România trebuie să fie un catalizator al schimbării și al evoluției societății românești în ansamblul ei. Universitățile trebuie să fie liantul dintre piața muncii și studenți. În acest sens, trebuie să oferim studenților acele specializări și competențe, care sunt solicitate de angajatori în contextul unei societăți în continuă schimbare și care evoluează de la an la an.

Aderarea României la Uniunea Europeană începând cu 1 ianuarie 2007, a constituit pentru învățământul superior din România un prilej de a dezvolta relațiile cu instituții de învățământ superior din țările membre ale U.E.

Conform Declarației de la Lisabona, Uniunea Europeană și-a propus ca până în anul 2010 să devină cea mai competitivă societate bazată pe cunoaștere. Pornind de la acest deziderat cercetarea, dezvoltarea și inovarea trebuie să fie principalele mijloace prin care să atingem acest obiectiv major stabilit de țările membre.

În promovarea societății bazate pe cunoaștere, rolul instituțiilor de învățământ superior devine din ce în ce mai important, deoarece acestea practică un management flexibil, deschis, și răspund cu eficacitate maximă transformărilor rapide din societate și mediu.

Pentru a face față cu succes noilor provocări ale secolului XXI și unui mediu economic și social deosebit de dinamic și care este în continuă schimbare, este vital ca instituțiile de învățământ superior din România să facă apel la managementul strategic universitar care presupune următoarele direcții de acțiune: (1) elaborarea **Planului Strategic de Dezvoltare Instituțională** (pentru o perioadă de 4 ani); (2) elaborarea **Planurilor Operaționale** (anual); (3) evaluarea **Planurilor Operaționale** (la sfârșitul fiecărui an); (4) corectarea Planului Strategic (feedback-ul).

Planul strategic de dezvoltare instituțională al U.R.G.S. reprezintă o serie de obiective, politici și programe de acțiune elaborate și ulterior implementate pentru a îndeplini corespunzător misiunea și scopurile declarate de Universitate pentru perioada 2008 - 2014

Având în vedere magnitudinea schimbărilor care au loc nu doar la nivel educațional, ci și în mediul economic, politico-legislativ, socio-cultural și tehnologic, U.R.G.S. nu-și propune un plan strategic rigid, ci unul flexibil, ușor de adaptat și capabil să răspundă prompt schimbărilor apărute atât în mediul intern cât și în mediul extern al instituției.

## CAPITOLUL 1

### CADRUL GENERAL DE EVOLUȚIE A UNIVERSITĂȚII ROMÂNNO-GERMANE DIN SIBIU

Reducerea efectelor adverse care ar putea fi generate de schimbările ce se manifestă în mediul extern – economic, socio-cultural, politico-legislativ și tehnologic – depinde, în mare parte, de **dezvoltarea educației și formării pe parcursul întregii vieți (Life-Long Learning – LLL)**. În contextual schimbărilor continue care au loc la acest început de secol, **investițiile în educație și formare** de calitate nu mai constituie un moft, ci o necesitate pentru asigurarea **coeziunii economice și sociale**, pentru **evitarea marginalizării și excluziunii sociale**.

În prezent, universitățile europene se confruntă cu o perioadă de mari frământări. Cadrul general în care se va desfășura activitatea din învățământul superior în următorii ani va fi influențat de schimbările radicale – în structură și în conținut – generate de factori cu influență semnificativă asupra investițiilor în educație și formare. Materializarea acestor factori va conduce, cu siguranță, la modificarea semnificativă a misiunii, strategiei și obiectivelor întregului învățământ românesc. Astfel, trebuie avute în vedere o serie de elemente ce pot influența evoluția învățământului românesc:

- Formularea mai multor direcții de acțiune (la Paris, Bologna, Salamanca, Praga și Berlin) în vederea compatibilizării sistemelor naționale de învățământ superior din Europa și aderarea României la principiile **Declarației de la Bologna** privind crearea, până în 2010, a unui „**Spațiu european al învățământului superior**” (SEIS).
- Stabilirea, de Consiliul European la **Lisabona** (martie 2000), a unui **obiectiv strategic** foarte ambițios: Uniunea Europeană să devină până în anul 2010 „*cea mai dinamică și mai competitivă economie, bazată pe cunoaștere din lume, capabilă să susțină creșterea economică cu locuri de muncă mai multe și mai bune și cu o mai mare coeziune socială*”.
- **Adoptarea Strategiei Europa 2020** care propune o viziune pentru economia socială de piață a Europei în următorul deceniu și se bazează pe trei domenii prioritare, care se întrepătrund și se stimulează reciproc: creșterea economică inteligentă, dezvoltarea unei economii bazate pe cunoaștere și inovare; creșterea economică durabilă, promovarea unei economii competitive, cu emisii scăzute de carbon și o utilizare eficientă a resurselor; precum și creșterea economică inclusivă, promovarea unei economii cu un grad ridicat de ocupare a forței de muncă, care să genereze coeziune socială și teritorială.
- Trecerea de la societatea industrială la **societatea informațională / societatea cunoașterii**. Învățământul superior deține un rol vital în consacrarea unei **economii globale (global economy)**, **societății cunoașterii (knowledge society)** și **învățării pe tot parcursul vieții (life-long learning society)**.
- Perfecționarea continuă a **capitalului uman**, care devine factorul decisiv în crearea bogăției și bunăstării, în progresul durabil al omenirii (Conferința asupra economiei globale, Los Angeles, 1999).

- Inovarea rapidă în știință și tehnologie și proliferarea noii **tehnologii informaționale și de comunicații (ICT)** în toate domeniile. Sistemului educațional se confruntă și el, alături de celelalte domenii, cu impactul ICT. În acest context, apare și necesitatea compatibilizării învățământului superior tradițional cu noile cerințe educaționale ale societății mileniului trei, prin folosirea eficace a instrumentelor IT în predare și învățare. Chiar dacă nu este ea însăși generatoare de nou, universitatea trebuie să fie într-o stare de aliniere permanentă la noutățile științifice din orice domeniu, să fie flexibilă și să-și adapteze continuu procesul educațional la cerințele noii ere informaționale
- Dezvoltarea fără precedent a tehnologiilor informaționale conduce la dezvoltarea **erei digitale** și la schimbări profunde și în lumea academică. **Universitățile virtuale**, care par să nu aibă granițe în spațiul și în timpul social, au aluat avânt. **Universitățile trans-frontaliere** – virtuale sau după modelul clasic – se multiplică. Acestea generează schimbări în metodele manageriale, în modul de predare / evaluare, în organizarea bibliotecilor și a centrelor de documentare, în proiectarea și implementarea programelor de studii, în organizarea și funcționarea cercetării etc.
- **Globalizarea**, cu implicații asupra necesității unei calificări internaționale. Procesul de globalizare influențează puternic, printre alte domenii, și dezvoltarea universităților. Absolvenții universităților se vor confrunta cu o piață unică a muncii, ceea ce impune noi exigențe în procesul de predare-învățare.
- **Creșterea interdependentelor dintre culturi și națiuni** și înlăturarea barierelor astfel încât să se dezvolte rețele de învățământ care stimulează mobilitatea trans-europeana și cooperarea tot mai strânsă (Declarația de la Sorbona, 1998).
- **Tendențele demografice nefavorabile**; reducerea numărului de candidați ca urmare a reducerii natalității. Rata redusă a natalității poate conduce la scăderea cererii pentru educație și formare. Totuși, în ciuda faptului că există mai puțin adolescenți, este posibil ca înscrierile în învățământ să nu scadă foarte mult deoarece există mai multe persoane care își prelungesc studiile de licență, masterat, doctorat sau alte forme de pregătire profesională continuă.
- Trecerea învățământului de la forma tradițională majoritară a studiilor de licență, la alte forme mai puțin utilizate în acest moment (studii postuniversitare, învățământ deschis la distanță, educație continuă etc.)
- **Puterea redusă de cumpărare**, cu implicații negative asupra capacității de finanțare a studiilor;
- **Reducerea** cu 25 % a veniturilor bugetarilor poate să conducă la probleme de continuare a finanțării studiilor.
- **Privarea** universităților private de finanțări de la buget.
- **Concurența** tot mai accentuată la nivel național și internațional (numărul mare de universități publice și private), ceea ce impune atât creșterea calității actului educațional cât și adoptarea unor tactici mai ofensive de recrutare a studenților și a
- celorlalți beneficiari de servicii educaționale.

- Pregătire superioară și în afara sistemului universitar. Companiile multinaționale organizează propriile universități – **corporate university** – care oferă o pregătire teoretică și practică de excepție, cu adaptarea programelor la necesitățile stringente de perfecționare.
- **Schimbări mari în domeniile de competență cerute pe piață.** Multe domenii tradiționale au început să fie neglijate sau lăsate complet deoparte și, în schimb, au început să se ceară pe piața noi domenii – de regulă multidisciplinare, la granița dintre inginerie și științele economice sau umane (telematică, inginerie biomedicală, politici de mediu, dezvoltare durabilă etc.).

Toate aceste elemente permit stabilirea unor **direcții de acțiune** pentru următorii ani. Acestea trebuie să fie suficient de generale și de adaptabile, de flexibile, pentru a putea fi aplicate și în cazul apariției unor factori imprevizibili în evoluția învățământului superior românesc, a universității sau a facultăților.

## CAPITOLUL 2

### MISIUNEA UNIVERSITĂȚII ROMÂNNO-GERMANE DIN SIBIU

#### 2.1 SCURT ISTORIC (FONDATORUL ȘI CONSTITUIREA URGȘ)

**1997** - În baza Hotărârii nr. 5 din 29 noiembrie 1997 a Adunării Generale a Institutului de Științe Administrative "Paul Negulescu", Consiliul științific a demarat procesul de înființare a unei Universități proprii, a cărei denumire să reflecte o largă deschidere europeană. În acest scop a fost înființată *Fundația Universitară pentru Integrare Europeană*, având ca unic fondator *Institutul de Științe Administrative al României (I.S.A.R.)*,

**1998** - A fost fondată *Universitatea Româno-Germană din Sibiu*, ca structură autonomă în cadrul Fundației Universitare pentru Integrare Europeană (al cărei unic fondator este Institutul de Științe Administrative "Paul Negulescu", persoană juridică de drept privat, de utilitate publică).

Denumirea instituției și conținutul specific al curriculei universitare au fost concepute avându-se în vedere șansa valorificării puternicei tradiții regionale a relațiilor cu spațiul cultural și științific european pe filieră germană. Ideea a fost primită cu deosebit interes de către reprezentanții comunității germanilor din România, precum și de către reprezentanții statului german în România, care și-au oferit oficial sprijinul efectiv pentru realizarea acestui **model de cooperare academică europeană**. Universitatea a fost înființată și cu acordul întregii comunități academice sibiene, care a înțeles să colaboreze exemplar în realizarea proiectului unui oraș universitar de elită, puternic individualizat în peisajul academic național.

Conceptul fundamental al înființării și existenței instituționale a Universității Româno-Germane din Sibiu conține ideea potrivit căreia realitatea și calitatea integrării europene a României depind nu doar de nivelul pregătirii profesionale a viitorilor specialiști ci, mai ales, de capacitatea acestora de a **asimila valori ale civilizației europene contemporane**, de abilitatea de a **comunica și intra în competiție directă**, de pe poziții de egalitate de șanse, **pe piața europeană a profesiei alese**.

În acest sens, curricula universitară cuprinde **studiul intensiv al limbii germane**, precum și cel puțin a încă unei limbi de circulație europeană. Concepute pe trei niveluri: începători, intermediari și avansați, programele analitice sunt adaptate specificului fiecărei specializări.

Datorită consolidării instituționale interne și a relațiilor externe demarate cu prestigioase Universități din Germania și alte state europene, începând cu anul 2004 sunt proiectate, pentru specializările de profil juridic și economic, și cursuri cu limba de predare germană, concepute și susținute prin colaborarea cadrelor didactice proprii cu personalități academice din cadrul Universității Eberhard Karls din Tuebingen.

**2004** - În luna februarie 2004 a fost depus la Ministerul Educației și Cercetării, la C.N.E.A.A., dosarul de acreditare al Universității și specializării Drept. Vizitele comisiilor de

specialitate ale acestor organisme au condus la avizarea favorabilă a solicitării, înaintând Parlamentului proiectul legii privind acreditarea instituției noastre.

**2005** - Universitatea Româno-Germană din Sibiu a fost acreditată prin Legea nr. 115 din 5 mai 2005, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 393/10.05.2005.

Universitatea a fost înființată cu acordul și acceptul de colaborare al Universității "Lucian Blaga" din Sibiu, ceea ce constituie, poate, un exemplu unic în țară, beneficiind până în prezent de sprijinul efectiv al acesteia.

## **2.2 MISIUNEA UNIVERSITĂȚII ROMÂNNO-GERMANE DIN SIBIU**

O universitate trebuie să îndeplinească mai multe funcții: educativ-formativă, inovativă, creativă, culturală, de mobilitate ocupațională. Mai mult, planul de dezvoltare al unei universități trebuie să se bazeze pe un **management orientat spre performanță și competitivitate** și trebuie să vizeze, cu prioritate, îndeplinirea **misiunii** de bază a învățământului superior, în condițiile transformărilor radicale care se prefigurează în structura acestuia.

**Misiunea** U.R.G.S., ca for de învățământ, știință și cultură, o constituie formarea și perfecționarea resurselor umane calificate și înalt calificate, crearea, tezurizarea și răspândirea valorilor culturii și civilizației, promovarea cercetării științifice, a creației literar-artistice, afirmarea culturii și științei românești în circuitul mondial de valori și contribuția la dezvoltarea societății românești în cadrul unui stat de drept, liber și democrat.

*Astfel, U.R.G.S. urmărește formarea de absolvenți specialiști, bine pregătiți profesional, motivați moral-spiritual, care să dețină competențele necesare pentru a susține prin activitatea desfășurată, comunitatea – locală, regională națională și internațională – și pentru a concura cu succes pe piața europeană a muncii. Mai mult, Universitatea Româno-Germană urmărește dezvoltarea activităților didactice și de cercetare și practicarea unui management orientat spre performanță, care să îi asigure supraviețuirea și integrarea cu succes, în anul 2010, în „Spațiul European al Învățământului Superior”.*

U.R.G.S are în vedere **formarea de specialiști** cu studii superioare, care să fie bine pregătiți profesional pentru desfășurarea activității în domeniile economico-sociale, legislative, tehnice, culturale, cercetare și învățământ,.

Prin serviciile educaționale oferite și prin **cercetarea** realizată în parteneriat cu alte instituții din țară și străinătate, U.R.G.S. promovează transferul de cunoștințe spre comunitate, spre societate.



## 2.3 STRUCTURA ORGANIZATORICĂ A UNIVERSITĂȚII ROMÂNNO-GERMANE DIN SIBIU

### FACULTATEA DE DREPT ȘI ȘTIINȚE ADMINISTRATIVE

Facultatea de Drept funcționează începând cu anul universitar 1998/1999, în baza principiului autonomiei universitare, cu două specializări: **Drept și Administrație publică** (până în anul 2004 denumirea facultății a fost Facultatea de Drept și Instituții Europene), autorizate de către Consiliul Național de Evaluare Academică și Acreditare, Ministerul Educației Naționale și Guvernul României.

Ajunsă în anul 2003 la cea de a treia promoție de absolvenți, Facultatea de Drept a depus dosarul de acreditare pentru specializarea Drept. În urma vizitei din 23 aprilie 2004 a Comisiei de specialitate din cadrul C.N.E.A.A. această specializare a primit avizul favorabil în vederea acreditării, îndeplinind toate criteriile și standardele prevăzute de lege.

Începând cu anul universitar 2005/2006 în cadrul Facultății de Drept studiile universitare se organizează astfel:

#### Studii universitare de licență:

- Specializarea: *Drept*;
- Specializarea: *Administrație publică*;

#### Studii postuniversitare de masterat:

- Curtea Europeană a Drepturilor Omului; durata: 2 semestre;
- Tendințe europene în dreptul privat român - durata: 2 semestre;
- Dreptul penal în contextul integrării europene - durata: 4 semestre;
- Dreptul Uniunii Europene și funcționarul public european - durata: 4 semestre.

### FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE

Această facultate funcționează începând cu anul universitar 1998/1999, în baza principiului autonomiei universitare, la momentul actual având următoarea structură organizatorică:

#### Studii universitare de licență:

- Specializarea: *Management*;
- Specializarea: *Marketing*;
- Specializarea: *Contabilitate și informatică de gestiune*;
- Specializarea: *Finanțe și Bănci*;
- Specializarea: *Economia comerțului, turismului, serviciilor și managementul calității*;

### Studii universitare de masterat – conform sistemului Bologna:

- Managementul organizațiilor;
- Marketing și comunicare în afaceri;
- Managementul strategic al resurselor umane;
- Managementul proiectelor cu finanțare europeană;
- Managementul și marketingul în afacerile în comerț, turism și industria ospitalității.

Specializările *Management, Marketing și Contabilitate și informatică de gestiune* sunt acreditate conform legii iar specializările: *Finanțe și Bănci și Economia comerțului, turismului, serviciilor și managementul calității* sunt autorizate să funcționeze de autoritățile competente ale statului român și concepute, din perspectivă curriculară, într-un sistem modern și avansat de studiu, pe module și trasee de specializare. În ceea ce privește studiile universitare de masterat derulate în cadrul facultății acestea sunt acreditate de către Agenția Română pentru Asigurarea Calității în Învățământul Superior.

### FACULTATEA DE INGINERIE

Facultatea funcționează începând cu anul universitar 2009/2010, în baza principiului autonomiei universitare, la momentul actual având următoarea structură organizatorică:

#### Studii universitare de licență

- Specializarea: *Inginerie economică în domeniul electric, electronic și energetic*

Un element important care trebuie menționat în ceea ce privește oferta educațională a Universității Româno Germane din Sibiu este faptul că începând cu anul 2006, s-a început autorizarea unor cursuri de formare profesională a adulților (**cursuri autorizare de Ministerul Educație, Cercetării, Tineretului și Sportului și de Ministerul Muncii, Familiei și Protecției Sociale**). În acest sens s-a considerat necesar ca Universitatea Româno-Germană din Sibiu în colaborare cu Fundația Universitară pentru Integritate Europeană să desfășoare următoarele cursuri de formare profesională:

- Comunicare în limba engleză – inițiere și specializare;
- Comunicare în limba germană – inițiere și specializare;
- Operator Introducere, validare și prelucrare date – inițiere;
- Management social – specializare;
- Formator de formatori – specializare;
- Evaluator al programelor de formare profesională a adulților – specializare;
- Formator – specializare;
- Inspector resurse umane – specializare;
- Expert achiziții publice – specializare;
- Manager de proiect – specializare.

## CAPITOLUL 3

### ANALIZA SWOT ȘI OBIECTIVELE STRATEGICE ALE UNIVERSITĂȚII ROMÂNNO-GERMANE DIN SIBIU

Dezvoltarea oricărui plan strategic impune, în primul rând, o analiză obiectivă a stării actuale – **analiză SWOT** (**S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats) a stării actuale. În această fază este necesar să se identifice în mod obiectiv **punctele forte** (elementele favorabile, competențele, capacitățile) și **punctele slabe** (slăbiciunile, neîmplinirile, aspectele nefavorabile) ale Universității, în strânsă concordanță cu **oportunitățile** și **amenințările** (constrângerile) generate de mediul extern: politico-legislativ, economic, socio-cultural și tehnologic (analiza PEST).

#### PUNCTE TARI

- Denumirea universității – Universitate Româno-Germană – care creează premise pentru încheierea unor parteneriate reciproc avantajoase, cu universități și firme de prestigiu din țările germanofile Germania și Austria.
- Oferta educațională a U.R.G.S. este adaptată nu doar mediului local și regional, ci și celui național și chiar internațional.
- Implementarea sistemului Bologna atât la nivel de licență cât și la nivel de masterat. Ca urmare, o parte din absolvenții învățământului superior de scurtă durată pot continua programele de tip masterat din cadrul U.R.G.S., asigurându-se astfel continuitatea educației anterioare prin perfecționări și a specializări ulterioare.
- Existența unor cadre didactice bine pregătite profesional, recunoscute la nivel național și internațional.
- Promovarea mobilității și utilizarea sistemului de credite transferabile, compatibil cu cel european (ECTS).
- Burse de studiu acordate de organizații din Germania.
- Obținerea Chartei Erasmus și inițierea programului de mobilități pentru cadre didactice și studenți
- Burse de practică în instituții de asistență socială și firme din România și Germania.
- Studenți bine pregătiți profesional, care vorbesc fluent limba germană – atrași prin facilitățile oferite de partenerii germani.
- Studiul intensiv al limbii germane, precum și cel puțin a încă unei limbi de circulație europeană.
- Deschiderea U.R.G.S. față de firme, instituții, comunitatea locală, regională și internațională.
- Deschiderea personalului didactic și administrativ spre învățare.

## PUNCTE SLABE

- Insuficienta valorificare a denumirii de Universitate Româno-Germană.
- Structura organizatorică actuală (cadre didactice titulare la U.R.G.S.) permite doar desfășurarea la limită a procesului didactic, a activității de cercetarea științifică și de conducere a catedrelor / facultăților.
- Insuficienta implicare a cadrelor didactice în contracte de cercetare științifică încheiate cu firme din țară și străinătate și în atragerea de fonduri de la UE. Adesea există reticență atât în asumarea unor responsabilități atât în domeniul cercetării, cât și a altor activități adiacente procesului didactic.
- Insuficienta dotare a laboratoarelor de informatică (lipsa resurselor financiare suficiente pentru dotarea și updatarea continua a sistemului informațional din cadrul URGS).
- Lipsa video-proiectoarelor in o parte din sălile de curs.
- Lipsa unei conexiuni wireless in cadrul URGS suficient de puternica pentru a acoperi toata clădirea;
- Izolarea termica a clădirii vechi conduce la disfuncționalități in desfășurarea procesului de învățământ.
- Disfuncționalități în comunicare. Sistemul informațional nu este suficient performant pentru a permite diseminarea și partajarea corespunzătoare a informațiilor și, ca urmare, apar deficiențe cum ar fi filtrajul, distorsiunea și redundanța. Acestea au implicații nefavorabile atât la toate nivelurile – manageriale și de execuție.
- Eforturile de modernizare sunt limitate de fondurile de investiții reduse.
- Rezistență la schimbare a unei părți a personalului didactic și administrativ.
- Motivarea redusă a personalului (este vorba de un cerc vicios: personalul nu se implică deoarece nu este suficient motivat material și, pe de altă parte, nu este posibilă motivarea materială deoarece personalul nu se implică activ în atragerea de resurse financiare).
- Număr redus de studenți, la unele specializări, cu implicații directe și propagate asupra eficienței specializărilor respective și, implicit, a U.R.G.S.
- Inexistența învățământului ID – în contextul în care învățământul la distanță ocupă o preocupare majoră a tuturor universităților din lume.
- Imposibilitatea de a dezvolta noi specializari datorita restrictiilor legate de spațiu;
- Inexistența unei persoane responsabile de gestionarea și actualizarea (cu informații) continuă a site-ului URGS. Având ca consecință actualizarea la intervale relativ mari de timp a acestuia;
- Bugetul Universității se bazează într-o proporție de aproximativ 80% pe taxele de școlarizare ale studenților;
- Buget redus pentru activitatea de promovare a ofertei educaționale;
- Lipsa de agresivitate in promovarea ofertei educaționale;

- Lipsa unui Internat / Camin studentesc pentru studenții din afara mun. Sibiu;
- Lipsa de contracte de cercetare finanțate prin programul național de cercetare.

#### **OPORTUNITĂȚI** (prezentate mai detaliat la punctul anterior – Cadrul general)

- Adoptarea de către Comisia Europeană a noii strategii Europa 2020.
- Contextul geo-politic în care se află țara noastră.
- Societatea cunoașterii care atrage după sine necesitate de a învăța continuu, pe tot parcursul vieții (Life-Long Learning).
- Numeroase organizații din Germania și din România (cu proveniență din spațiul German) își manifestă interesul de a stabili parteneriate în domeniul educațional cu U.R.G.S., interes care se poate materializa prin asigurarea de burse de studiu, burse de practică și locurilor de muncă pentru absolvenții universității.
- Existența unei cereri în creștere pentru cercetări (studii) pe care mediul economic le solicită și cărora U.R.G.S. trebuie să le răspundă prompt, dovedind profesionalism și adaptabilitate.
- Taxele de scolarizare mari ale concurenței;
- Deschiderea unei filiale în Germania;
- Inițierea unui parteneriat pentru realizarea unei / unor specializări în sistem dual (după modelul duale akademie);
- Reteaua extinsă a programului Erasmus, permite dezvoltarea de relații de parteneriat cu alte instituții de învățământ superior din UE;

#### **RESTRICȚII** (prezentate mai detaliat la punctul anterior – Cadrul general)

- Legislația în domeniul educației incompletă și instabilă. Această continuă schimbare influențează în mod negativ implementarea planului strategic elaborat (apar destabilizări și inadvertențe în oferta educațională, curricula universitară, salarizare, cheltuieli etc.).
- Reducerea natalității, cu implicații directe asupra reducerii numărului de candidați.
- Puterea redusă de cumpărare, cu implicații negative asupra finanțării studiilor.
- Lipsa finanțărilor de la buget de stat.
- Concurența foarte puternică – atât națională cât și internațională (Universități puternice din Europa și SUA).
- Implicarea Universității în viața economico-socială a județului Sibiu nu este corespunzător receptată de cetățeni și organismele locale, pe de o parte datorită conservatorismului și atitudinii nefavorabile față de învățământul privat, iar, pe de altă parte, datorită marketingului educațional deficitar pe care-l promovează U.R.G.S.
- Efectele crizei economice asupra veniturilor studenților și familiilor acestora;

- Existența unui număr mare de furnizori de formare profesională a adulților pe piața sibiană;
- Scandalurile care au loc cu privire la învățământul privat din România;
- Scăderea demografică înregistrată în ultimii 2 ani și tendințele de menținere ale acestei evoluții.
- Rata din ce în ce mai mică de promovabilitate la examenul de bacalaureat.

### 3.3 OBIECTIVE STRATEGICE ALE UNIVERSITĂȚII ROMÂNNO-GERMANE DIN SIBIU

Obiectivele strategice ale unei universități de prestigiu trebuie să fie racordate nemijlocit la misiunea acesteia în societate. Astfel U.R.G.S. are în vedere:

- Consolidarea și dezvoltarea instituțională, ca instituție academică de prestigiu, integrată și stabilizată în peisajul academic local, regional, național și internațional.
- Accentuarea componentei multiculturale, a caracterului deschis spre spațiul european, a nivelului și prestigiului științific instituțional.

Principalele obiective strategice ale conducerii Universității Româno-Germane din Sibiu în următorii ani pot fi grupate pe mai multe criterii, după cum urmează.

#### a) În domeniul învățământului:

- Compatibilizarea învățământului cu cel din Uniunea Europeană în contextul procesului de globalizare și finalizarea procesului de restructurare a curriculum-ului, în strânsă legătură cu ceea ce se întâmplă la nivelul învățământului superior în UE.
- Deschiderea ofertei educaționale a U.R.G.S. către societatea secolului XXI și armonizarea acestei oferte la cerințele actuale și de perspectivă ale pieței muncii.
- Creșterea adaptabilității ofertei educaționale și flexibilizarea structurilor de învățământ, astfel încât să fie posibilă chiar individualizarea parcursului de studiu.
- Promovarea învățării permanente, pe tot parcursul vieții (Life-Long Learning) prin oferirea de programe de formare profesională a adulților.
- Creșterea performanțelor atât la nivelul cadrelor didactice, cât și la cel al studenților. În acest scop este necesară reorganizarea procesului didactic în după o nouă filozofie a procesului de predare-învățare, care să pună în centrul atenției rolul participativ al studentului.
- Implicarea personalului URGS în procesul de auto-evaluare și în cel de reacreditare a specializării de Drept, precum și a celorlalte specializări care se apropie de termenul limită, pentru anul universitar 2009/2010.
- Modernizarea serviciilor oferite studenților în procesul de învățământ și perfecționarea actului educațional prin creșterea calității pedagogice, îmbunătățirea sistemului de monitorizare a situației la învățătură, dezvoltarea de consultanță și orientare în carieră readaptarea procesului de învățământ în funcție de competențele și performanțelor ce vor fi solicitate absolvenților în exercitarea practică a profesiei.

## **b) În domeniul cercetării.**

- Dezvoltarea cercetării științifice plecând de la premisa că acesta constituie, alături de activitatea didactică, o activitate fundamentală a Universității și, în același timp, principalul criteriu de evaluare a calității academice.
- Creșterea importanței și ponderii cercetării în activitatea universitară, prin dezvoltarea unui management performant al cercetării.
- Revigorarea activității de cercetare avându-se în vedere faptul că aceasta poate constitui o sursă importantă de fonduri financiare.
- Susținerea cercetării științifice printr-un ansamblu de măsuri care să vizeze asigurarea de personal specializat și finanțarea sau dotarea logistico-materială a centrului de cercetare, la nivelul standardelor europene impuse universităților.
- Constituirea în cadrul fiecărei facultăți din Universitatea Româno-Germană din Sibiu a unui birou/colectiv de programe de cercetare științifică și relații internaționale, care să asigure informarea, inițierea, gestionarea și desfășurarea programelor de cercetare finanțate prin programe naționale și internaționale, contractelor de cercetare cu agenți economici și parteneriatelor cu universități cu programe de studii similare. Biroul va funcționa pe baza unui regulament propriu.
- Sprijinirea activității publicațiilor științifice ale Universității Româno-Germane din Sibiu: Analele Universității Româno-Germane din Sibiu: seria Drept,; seria Științe economice, în perspectivă seria Inginerie, și susținerea lor în vederea obținerii acreditărilor de nivel superior în cadrul CNCSIS.
- Continuitate în manifestările științifice organizate de structurile universitare. Conferințele Internaționale vor trebui să aibă participări internaționale semnificative, inclusiv cu colaborarea unor organizații profesionale naționale și internaționale recunoscute, care să demonstreze capacitatea instituției de a coagula în jurul tematicii propuse idei și personalități de valoare.
- Indexarea în Baze de Date Internaționale a revistelor din cadrul Universității Româno-Germane din Sibiu: Analele Universității Româno-Germane din Sibiu seriile Drept și Științe Economice. În prima fază se vor alege baze de date cu acces direct și cu costuri reduse (ex. RePec).
- Recunoașterea Editurii BURG a Universității Româno-Germane din Sibiu de către Consiliul Național al Cercetării Științifice în Învățământul Superior (CNCSIS).
- Creșterea numărului de cărți publicate în cadrul Editurii BURG a Universității Româno-Germane din Sibiu.
- Întreprinderea demersurilor necesare pentru recunoașterea până în 2013 a Analelor Universității Româno-Germane din Sibiu – seria științe economice ca revistă B+ de către CNCSIS.
- Creșterea numărului de articole publicate în cadrul unor manifestări științifice internaționale recunoscute și/sau în reviste de specialitate recunoscute CNCSIS. Fiecare cadru didactic titular are obligația de a publica în fiecare an calendaristic cel puțin 2 articole de specialitate în cadrul unor manifestări științifice internaționale

recunoscute și/sau în reviste de specialitate recunoscute CNCSIS, altele decât cele din cadrul URGS.

- Creșterea vizibilității revistelor proprii ale URGS prin încheierea de abonamente cu alte Universități și/sau instituții din țară și din străinătate ori prin realizarea schimbului de reviste. Cadrele didactice titulare au obligația de a publica anual un articol de specialitate în revistele de specialitate ale URGS.
- Obținerea accesului direct sau pe bază de abonament la Baze de Date Internaționale recunoscute (în limita resurselor financiare disponibile).
- Includerea în viitorul apropiat a facultăților instituției noastre, (în limita resurselor bugetare disponibile), în asociații de profil recunoscute la nivel național și internațional cu scopul de a crește vizibilitatea manifestărilor științifice organizate de Universitate.

### **c) În domeniul managementului.**

Activitățile operaționale vor fi direcționate spre eficientizarea activităților didactice și de cercetare și asigurarea unui climat de muncă colegial și performant prin proiectarea unei structuri academice și administrative care va dispune de metode moderne de desfășurare a actului managerial și care va include modele de gestiune moderne și flexibile, consolidând descentralizarea, autonomia și participarea directă a tuturor actorilor implicați. În acest sens, se au în vedere următoarele măsuri:

- Implicarea activă în dezvoltarea unui sistem de asigurare a calității învățământului în acord cu în toate declarațiile și acordurile UE privind învățământul, plecând de la ideea că acesta constituie un factor decisiv în creșterea competitivității Universității. Mai mult, conducerea U.R.G.S. este conștientă de faptul că nu poate face față în competiția internațională a calificărilor acordate și a serviciilor educaționale oferite, decât dacă este capabilă să dezvolte și să implementeze un sistem intern performant de evaluare și promovare a calității.
- Promovarea procesului de reformă și de integrare europeană a învățământului U.R.G.S., în scopul creșterii calității activităților educaționale și de cercetare.
- Revizuirea și adoptarea tuturor regulamentelor și metodologiilor de lucru în concordanță cu noua legislație românească din învățământ. Va fi readaptată Charta Universității Româno-Germane din Sibiu, astfel încât principiile directoare ale documentului să permită re poziționarea universității față de valorile universale europene într-un context de deschidere totală spre educație, cultură, adevăr, cunoaștere.
- Aplicarea unor politici juste de dezvoltare a resurselor umane, inclusiv prin adoptarea unui sistem de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului academic și administrativ, care să stea la baza managementului recompenselor (motivarea și stimularea personalului prin salarizare diferențiată, în funcție de aportul la îndeplinirea obiectivelor).
- Implementarea unui management de tip antreprenorial, în scopul atragerii de resurse financiare suplimentare la bugetul Universității.



- Optimizarea fluxului de circulație al documentelor și eficientizarea activității de secretariat.
- Implementarea managementului prin obiective ierarhizate de la obiectivele generale și semnificative ale universității, apoi ale facultăților, catedrelor, serviciilor funcționale și administrative până la cele individualizate pentru fiecare cadru de conducere sau angajat. Aceste obiective rezultă din misiunea U.R.G.S. și vor fi elaborate în urma consultării cadrelor de conducere și personalul angajat.
- Dezvoltarea unei strategii adecvate de marketing educațional atât în scopul promovării imaginii U.R.G.S., cât și în scopul atragerii de studenți.
- Remodelarea culturii organizaționale în scopul promovării inovației, creativității, flexibilității și adaptabilității la schimbare, la noile principii care guvernează societatea europeană. Se urmărește crearea unor echipe de lucru performante și creșterea loialității angajaților față de universitate.
- Consolidarea în Universitate a unui climat organizațional stimulativ de muncă, bazat pe responsabilitate, seriozitate, înțelegere, lucru în echipă, comunicare și cooperare.

#### **d) În domeniul calității.**

- Creșterea calității procesului educațional și a nivelului de competență al absolvenților U.R.G.S.
- Elaborarea și implementarea unei strategii pentru calitate în domeniul învățământului și cercetării, în acord cu standardele naționale și internaționale și criteriile academice de evaluare a universităților.
- Dezvoltarea și implementarea unui management al calității învățământului la U.R.G.S. care să fie în consens cu strategia promovată în Uniunea Europeană
- Elaborarea unei documentații referitoare la managementul calității Universității astfel încât să fie posibilă evaluarea internă și îmbunătățirea continuă a serviciilor educaționale oferite clienților.
- Implementarea în procesul educațional din Universitate a unui sistem de calitate eficient, plecând de la convingerea că acesta este necesar atât în scopul asigurării competitivității universității și studenților în spațiul european de învățământ, cât și în scopul creșterii șanselor de integrare a absolvenților pe piața europeană a muncii.

#### **e) În domeniul resurselor umane.**

Politica de personal va fi orientată spre atragerea în activitățile de bază ale universității a unor cadre capabile să realizeze performanță atât pe plan didactic cât și pe cel de cercetare. Doctoranzilor universității trebuie să li se asigure șansa integrării în instituție la nivelul competenței lor.

- Recrutarea, selecția și menținerea unor resurse umane valoroase, plecând de la ideea că acestea constituie o investiție pe termen lung, o resursă strategică pentru Universitate.

- Planificarea corectă a resurselor umane, în strânsă concordanță cu previziunile privind dezvoltarea de ansamblu a Universității pe termen mediu și lung,
- Asigurarea unei selecții pe criterii obiective, care să aibă în vedere creșterea exigențelor privind condițiile calitative și cantitative ale activității didactice și de cercetare științifică.
- Recrutarea și selecția de personal didactic, cu prioritate, din proprii absolvenți cu rezultate remarcabile.
- Asigurarea condițiilor de perfecționare a personalului didactic tânăr, prin stagii de pregătire în țară și străinătate, prin înscrieri la masterat și doctorat și prin facilitarea participării la manifestări științifice de înalt prestigiu în țară și străinătate.

#### **f) În domeniul resurselor financiare.**

- Creșterea responsabilității în gestionarea resurselor financiare și atragerea de resurse sporite din alte activități: cursuri extrauniversitare, cursuri de perfecționare postuniversitară, studenți din străinătate, fonduri de la Uniunea Europeană, activități de cercetare științifică pentru firme, furnizare de servicii pentru agenții economici etc.
- Adoptarea unei strategii manageriale care să ofere U.R.G.S. statutul de universitate „antreprenorială”, capabilă să atragă resurse financiare complementare.
- Asigurarea autonomiei activităților desfășurate la nivelul facultăților, departamentelor și centrelor de cercetare și derularea prin intermediul bugetelor întocmite și aprobate pentru fiecare an calendaristic. Creșterea rolului decanului în gestionarea veniturilor și a cheltuielilor.

#### **g) În domeniul infrastructurii.**

- Îmbunătățirea condițiilor de confort oferite de universitate studenților și angajaților – personal didactic și administrativ.
- Dezvoltarea bazei materiale cu noi clădiri, terenuri, și echipamente.
- Perfecționarea sistemului informatic (hardware și software) care să permită diseminarea și partajarea în timp real a informațiilor din toate domeniile de activitate ale Universității – financiar, secretariat, bibliotecă, managementul calității etc.
- Dezvoltarea unei infrastructuri de comunicații care să faciliteze nu doar activitatea didactică, învățământul la distanță (e-learning), ci și cercetarea, consultanța, accesarea de informații din biblioteci virtuale și baze de date internaționale.

#### **h) În domeniul imaginii.**

- Câștigarea unui prestigiu local, național și internațional al U.R.G.S. în domeniul educațional și al cercetării științifice prin intermediul corpului didactic, studenților și absolvenților.

- Valorificarea, la întreg potențialul, a denumirii de Universitate Româno-Germană.
- Valorificarea faptului că Universitatea Româno-Germană din Sibiu oferă un număr mare de burse de practică și de studiu în străinătate (aprox. 15 – 20 burse/an) prin programul ERASMUS.
- Intensificarea și diversificarea legăturilor de cooperare și parteneriat – local, regional, național și internațional – cu alte instituții publice și private din mediul economic, social, administrativ și cultural.
- Extinderea – prin programe de învățământ, de cercetare și mobilități de cadre didactice și studenți – relațiilor de cooperare cu universități și institute de cercetare din țară și străinătate.

În privința relațiilor cu mediul înconjurător, mass-media, liceele, instituțiile de cultură vor fi derulate proiecte vizând creșterea vizibilității activităților și rezultatelor universității prin articole, pliante, afișe și alte materiale publicitare. Crearea și modernizarea materialelor de prezentare a ofertei educaționale vor reprezenta o preocupare permanentă, astfel:

- un site-o pagină web a Universității actualizată permanent;
- participarea la târguri și expoziții cu specific educațional cu stand propriu;
- editarea de pliante de prezentare a universității în limba română și într-o limbă de circulație internațională (germană și/sau engleză);
- facultățile vor organiza anual întâlniri cu elevii din liceele orașului pentru promovarea ofertei educaționale;
- mediatizarea evenimentelor din viața Universității Româno-Germane din Sibiu;
- organizarea de evenimente cu participarea presei, asupra problemelor de actualitate din mediul internațional sau național.

**Din punct de vedere curricular**, planurile de învățământ până în anul universitar 2004/2005 corespund cerințelor și criteriilor impuse la nivelul autorităților de evaluare și control, fiind menținute ca atare, fără modificări esențiale față de forma prezentată în dosarul de autoevaluare. Totuși, anual, a fost reînnoit și actualizat cuprinsul programelor analitice ale tuturor disciplinelor din planurile de învățământ ale specializărilor din cadrul Universității.

Din anul universitar 2005/2006, în vederea alinierii la standardele europene, inclusiv la principiile și recomandările cuprinse în Declarația de la Bologna, s-a avut în vedere modificarea structurii universitare prin reducerea cu un an a duratelor de studii la unele specializări, extinderea formei de învățământ prin masterat și, în consecință, modificarea planurilor de învățământ și a programelor analitice.

Statele de funcțiuni ale specializărilor din structura instituțională a U.R.G.S. au fost întocmite în conformitate cu prevederile legislației în vigoare în materie și corespund în general criteriilor de acreditare ale ARACIS. În fiecare an universitar, specializările cu perspective apropiate de acreditare au luat măsuri de constituire a corpului profesoral

propriu, scoțând în acest sens posturile didactice vacante la concurs, în vederea titularizării unor cadre didactice cu norma de bază în cadrul U.R.G.S.

Din perspectiva **organizării procesului de învățământ**, cifrele de școlarizare stabilite de către ARACIS pentru toate specializările nu au fost depășite, iar grupele de studiu s-au încadrat în limitele impuse de criteriile de autorizare ale ARACIS-ului.

Din punct de vedere al **activității de cercetare științifică** a cadrelor didactice și studenților, aceasta a cunoscut un proces mai dificil de demarare și consolidare, datorat în principal lipsei corpului profesoral titular propriu, dar și motivării reduse a personalului în această direcție. Activitatea de cercetare s-a materializat concretă prin publicații și acțiuni proprii, cu caracter național și internațional, astfel:

- Organizarea de sesiuni de comunicări științifice, universități de vară, alte manifestări științifice ale cadrelor didactice și studenților. Lucrările și comunicările susținute au fost incluse în reviste de prestigiu din țară și străinătate: Revista de Drept Public, Caietele Științifice I.S.A. "Paul Negulescu", Analele U.R.G.S., La acestea se adaugă participarea cadrelor didactice din U.R.G.S. la conferințele naționale și internaționale anuale, finalizate cu lucrări publicate în volumele manifestărilor respective.
- În perioada 2005 – 2010 în cadrul Universității Româno-Germane din Sibiu s-au desfășurat 11 conferințe științifice și 3 universități internaționale de vară;
- Cadrele didactice ale instituției noastre au participat în perioada 2005 – 2010 la peste 90 de conferințe științifice naționale și internaționale publicând astfel peste 180 de lucrări științifice, dintre care peste 30 lucrări publicate în volumele conferințelor indexate ISI, peste 40 de lucrări publicate în reviste naționale cotate B+ sau B.
- Activități ale universității/cadrelor didactice în derularea de programe: Erasmus Leonardo Da Vinci, Tempus, precum și în alte proiecte de cercetare – dezvoltare.

Au fost întocmite anual atât planuri individuale de cercetare științifică ale cadrelor didactice, cât și planuri de cercetare la nivelul facultăților și U.R.G.S., obiectivele cuprinse în acestea fiind în general realizate.

În cadrul U.R.G.S. s-au organizat și au funcționat relativ constant cercuri științifice studențești a căror activitatea s-a materializat prin lucrări prezentate la sesiunile de comunicări științifice și publicate în Caietele științifice studențești.

**Fondul de carte** disponibil în bibliotecă pentru acoperirea disciplinelor didactice din planurile de învățământ, de cultură generală și de limbi străine este suficient, politica de dezvoltare a acestuia vizând până în prezent achiziționarea în primul rând a cât mai multor titluri de carte de pe piața românească și din străinătate. Numărul de volume pentru titlurile reprezentative, cuprinse în bibliografia minimală obligatorie pentru cursuri și seminarii conform programelor de învățământ este de cele mai multe ori suficient. În scopul acoperirii necesarului de cursuri ale cadrelor didactice proprii și caiete de seminar conform standardelor ARACIS a fost dezvoltată activitatea Editurii proprii, Burg, care își asumă, în principal, această misiune.

În privința **relațiilor externe**, U.R.G.S. a dezvoltat relații constante la nivel instituțional cu universități de prestigiu din țară și străinătate (Universitatea din Tuebingen,

Școala Superioară de Administrație din Meissen, Duale Hochschule Baden Württemberg Mannheim, Universitatea Sinergija din Serbia, Academia de Studii Economice din București, Universitatea de Vest Timișoara, Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu) și cu alte instituții și firme (Diakonie Neuendettelsau Germania, Daimler-Crysler, Bitzerba Germania, Star Transmission Cugir, Ambient Sibiu etc.).

Relațiile Universității cu cadrele didactice din străinătate s-au îmbunătățit continuu, de la înființare, un număr de peste 40 profesori susținând cursuri ori cicluri de cursuri în cadrul U.R.G.S., unora dintre aceștia acordându-li-se statutul de profesor asociat invitat.

Deasemenea au fost dezvoltate relații bune cu Consutul General al R.F.Germania la Sibiu, cu Forumul Democrat al Germanilor din România (FDGR), cu Academia Româno-Germană și cu celelalte organizații ale comunității germane din țară și străinătate, cu autoritățile și instituțiile publice cu caracter guvernamental sau local ale statului român. Aceste relații au condus, în general, la susținerea și promovarea imaginii U.R.G.S. în țară și străinătate.

**Politica de personal** a vizat atragerea atât a unor cadre didactice de prestigiu, cu experiență în domeniul învățământului, cu perspective de titularizare cu norma de bază în cadrul U.R.G.S., cât și a unor cadre didactice tinere, devotate interesului instituțional, cu perspective reale de promovare didactică, fără implicare în alte instituții de învățământ superior. În acest context s-a urmărit îndeplinirea standardelor minimale de încadrare cu profesori și conferențieri. Fiind o instituție de învățământ superior privat, negocierea individuală, fără opreliști legale a fost întotdeauna deschisă. Totuși, din păcate, din considerente de ordin material, grila de salarizare aprobată de Senatul Universității nu cuprinde tarife suficient de mari pentru a stimula promovarea, mai ales pe posturi de conferențiar și profesor, a unor cadre didactice care să dobândească statutul de titulari cu norma de bază în cadrul U.R.G.S. În acest sens, este necesar să se ia măsuri corespunzătoare, care să permită menținerea unui corp didactic propriu, de elită.

**Din perspectiva imaginii instituționale**, U.R.G.S. a reușit, în pofida dificultăților, să-și stabilizeze un rol și o imagine relativ stabilă în cadrul comunității academice locale, regionale și naționale, printr-o politică promoțională concretă și realistă.

Constatându-se un anumit regres privind numărul studenților înmatriculați în ultimii ani, în contextul competiției tot mai acerbe și agresive cu instituțiile publice de învățământ superior (susținute cu fonduri foarte mari de la Bugetul de Stat), Senatul U.R.G.S. a elaborat și implementat diverse măsuri strategice de promovare a imaginii instituției, care însă nu au fost întotdeauna de maximă eficiență. În acest context se impune o mobilizare rapidă și exemplară în competiția inegală de piață, în special cu învățământul la distanță promovat de alte instituții de învățământ superior.

## CAPITOLUL 4

### OBIECTIVELE SPECIFICE ALE UNIVERSITĂȚII ROMÂNNO-GERMANE DIN SIBIU DETERMINATE DE OBIECTIVELE STRATEGICE

Având în vedere transformările care ai loc în peisajul academic național și internațional, U.R.G.S. are în vedere:

- Consolidarea și dezvoltarea instituțională, ca instituție academică de prestigiu, integrată și stabilizată în peisajul academic local, regional, național și internațional.
- Accentuarea componentei multiculturale, a caracterului deschis spre spațiul european, a nivelului și prestigiului științific instituțional.
- Îndeplinirea cu rigurozitate a criteriilor și standardelor de evaluare ale MECTS și ARACIS avute în vedere atât la obținerea acreditării specializărilor care funcționează momentan pe bază de autorizare (Finanțe și bănci, Economia comerțului, turismului, serviciilor și managementul calității) și a programelor universitare de tip masterat, cât și în vederea autorizării de noi specializări, cerute pe piața muncii.

#### **a) REFORMA CURRICULARĂ LA NIVELUL SPECIALIZĂRILOR DIN CADRUL URGS. ACTIVITATEA DIDACTICĂ.**

Adoptarea și implementarea unui pachet coerent de măsuri de compatibilizare europeană, în acord cu obiectivele asumate prin Declarația de la Bologna.

- Restructurarea sistemului de învățământ din Universitate în vederea atingerii obiectivului de integrare în Spațiul European Învățământului Superior (SEİS).
- Revizuirea și actualizarea anuală a programelor analitice ale disciplinelor prevăzute în planurile de învățământ ale facultăților în acord cu standardele naționale și europene.
- Reformularea programelor analitice și reorganizarea proceselor didactice astfel încât învățământul informativ-reproductiv să fie înlocuit cu unul modern, activ, formativ, prin implementarea unor tehnici și tehnologii didactice moderne. În acest sens se va avea în vedere posibilitatea diversificării activității de seminar sub forma unor work-shop-uri, activități aplicative, studii de caz în cadrul grupurilor de lucru, dezbaterilor etc.
- Diversificarea metodelor de predare-învățare pentru a fi mai potrivite cu diferitele tipuri de persoane (îndrumarea diferențiată și personalizată a studenților) și utilizarea instrumentelor și a mijloacelor moderne de predare puse la dispoziția de tehnologia informațională (multimedia, collaborative learning, groupware, e-learning etc.).
- Implementarea și utilizarea tehnologiei informaționale în procesul educațional și îmbunătățirea comunicării verticale, orizontale și oblice. Având în vedere necesitatea adecvării învățământului U.R.G.S. la provocările tehnologiei informaționale și la nevoile societății cunoașterii se impune dezvoltarea materialului

didactic utilizând și facilitățile oferite de tehnologia informațională (pagini WEB, CD-uri, prezentări în Power Point, biblioteci virtuale, cursuri on-line).

- Creșterea rolului coordonatorilor de specializări și de masterat în restructurarea planurilor de învățământ.
- Elaborarea unei politici generale la nivelul Universității care să vizeze, în principiu, consolidarea și dezvoltarea specializărilor existente în structura actuală a U.R.G.S., prin acțiuni întreprinse în concordanță cu modificările care vor avea loc în următorii ani (alinieră procesului de învățământ superior la normele Uniunii Europene) și introducerea unor specializări noi, solicitate de piața muncii (diversificarea ofertei de formare profesională), în scopul atragerii unui număr mai mare de studenți – ca principală sursă financiară..
- Integrarea dimensiunii europene în toate cursurile / seminarile. Aici ne referim inclusiv la cunoașterea limbilor străine, la schimbări în conținutul și orientarea materiilor de studii și la posibilitatea ca studenții și cadrele didactice să urmeze o parte a perioadei de studiu / practică în altă țară (prin obținerea de credite de studii în universități din străinătate; Includerea în programele de studiu a unei perioade substanțiale de studii efectuate în străinătate).
- Dezvoltarea unor programe de studiu în limbi străine – de tip licență și master – în parteneriat cu universități de prestigiu din Europa (în special din R.F. Germania). Acestea facilitează atât creșterea șanselor de integrare a absolvenților pe piața europeană a muncii, cât și atragerea studenților străini către aceste specializări (cresc resursele financiare atrase de U.R.G.S.).
- Asigurarea diversității lingvistice și stimularea procesului de învățare a limbilor de circulație internațională, pentru a încuraja mobilitatea studenților și a cadrelor didactice, precum și atragerea de studenți străini. În acest context absolvenții U.R.G.S. pot să devină competitivi pe piața europeană a muncii.
- Implementarea specializărilor de tip FR și ID având în vedere că în contextul actual este foarte importantă susținerea dezvoltării învățământului la distanță și a platformelor virtuale (e-learning, m-learning).
- Perfecționarea sistemului de evaluare a cadrelor didactice și studenților, astfel încât acesta să devină unul modern și relevant pentru obiectivele stabilite (calitate, actualitate, profesionalism, conduită, pragmatism, metode etc.)
- Perfecționarea sistemului "creditelor transferabile" și compatibilizarea cu cel european (ECTS), ca premisă fundamentală a sistemului de asigurare a calității proceselor de formare și învățare și ca un mijloc de aliniere la sistemele de învățământ din țările UE.
- Dezvoltarea unei campanii de informare a studenților și cadrelor didactice despre rolul și locul ECTS în cadrul creșterii mobilităților atât pentru studenți, cât și pentru piața muncii (broșuri/pliante de informare; afișe de informare; seminarii care să explice sistemul, avantajele și limitele, responsabilitățile; prezentarea pe site-ul universității; forum de discuții dedicat reformei în învățământul superior)
- Integrarea învățării continue în aria curriculară a Universității. Educația continuă trebuie să fie în concordanță atât cu exigențele actuale ale mediului profesional

național integrat în circuitul european și mondial, cât și cu evoluția previzibilă a acestora.

- Extinderea și diversificarea tipurilor de oferte de formare profesională – prin crearea de cursuri postuniversitare, de formare continuă și de masterat – direcționate spre pregătirea continuă a adulților. Pentru a-și crește prestigiul și pentru a atrage noi candidați este necesară orientarea studiilor universitare de masterat spre specializări de înaltă performanță, cu capacitate de absorbție pe piața muncii (postuniversitare în domenii în care există o cerere ridicată pe piața muncii).
- Dezvoltarea studiilor de licență și masterat prin promovarea activităților comune cu firme de prestigiu (practică, teme de licență, teme de disertație, laboratoare, etc.).
- Dezvoltarea de masterate europene, pe bază de colaborări internaționale bilaterale sau multilaterale care să conducă la obținerea de diplome comune (Joint Degrees) și la creșterea competitivității U.R.G.S. la nivel european.
- Dezvoltarea și eficientizarea Compartimentului de limbi străine prin derularea unor programe modulare de perfecționare în limbi moderne aplicate în domeniul economic și domeniul juridic.

#### ***b) CONSTITUIREA CORPULUI DE CADRE DIDACTICE PROPRII, TITULARE, CU NORMA DE BAZĂ ÎN CADRUL U.R.G.S.***

- Elaborarea, la nivelul catedrelor și facultăților, a perspectivei de titularizare a cadrelor didactice cu norma de bază în instituție, în vederea menținerii condițiilor procentuale legale pe perioada monitorizării.
- Realizarea, la nivelul catedrelor și facultăților, a unei politici de titularizare, pe posturi didactice superioare, a cadrelor proprii.
- Elaborarea, la nivelul catedrelor și facultăților, a unor planuri strategice de atragere a unor cadre didactice de prestigiu (profesori și conferențieri) în calitate de titulari cu norma de bază în cadrul U.R.G.S.
- Elaborarea și aprobare, de către Senat, a unei politici salariale stimulative, în vederea atragerii unor personalități academice dispuse să se titularizeze și să-și aducă carnetul de muncă în cadrul U.R.G.S.
- Organizarea de alegeri generale în scopul promovării pe funcțiile de conducere a unor profesori și conferențieri care îndeplinesc criteriile impuse de acreditarea instituțională.
- Cooptarea prin concurs a unui corp didactic propriu, de calitate ridicată, de tineri asistenți și preparatori și sprijinirea acestora în vederea înscrierii la studii de masterat și/sau la doctorat, după caz.
- Cooptarea, cu titlu de profesori asociați din țară și străinătate, a unor renumiți specialiști sau cadre didactice de la instituții de învățământ superior de prestigiu, în special din spațiul german.



- Ridicarea permanentă a calității academice a corpului profesoral propriu, în vederea consolidării poziției instituționale a U.R.G.S. în peisajul academic regional și național.

### **c) SERVICII PENTRU STUDENȚII UNIVERSITĂȚII ROMÂNNO-GERMANE DIN SIBIU**

- Centrarea învățământului pe student, pe importanța integrării acestuia pe piața muncii, plecând de la premisa că, în curând, vom ajunge la o piață comună a forței de muncă.
- Educarea studenților în spiritul respectării drepturilor și libertăților fundamentale ale omului, a respectării demnității și toleranței, a înțelegerii reciproce.
- Motivarea studenților cu rezultate foarte bune în pregătirea profesională prin perioade de studii și practică în străinătate, finanțate prin programe europene sau prin burse oferite de companii de renume.
- Restructurarea sistemului de practica. În acest sens, trebuie dezvoltate parteneriatele cu firme private – din țară și străinătate – și cu instituții publice pentru practica studenților (pe diferite domenii). Eventual, acolo unde este cazul (exceelență, probleme sociale etc.), se poate avea în vedere și remunerarea practicii.
- Înființare unui Birou de informații, asistență și consultanță pentru studenți, realizat cu ajutorul studenților pentru studenți în cadrul activităților specifice de practică profesională.
- Diversificarea și informatizarea serviciilor în cadrul Bibliotecii. Dezvoltarea unei biblioteci virtuale a universității, care să cuprindă materialele didactice realizate în cadrul specializărilor, planurile de învățământ, programele analitice și alte materiale cu caracter informativ.
- Dezvoltarea serviciilor de Internet și e-mail gratuite pentru studenți; Eficientizarea rețelei de calculatoare cuplate la Internet la dispoziția și în administrarea studenților.
- Implicarea activă a studenților în activități artistice, sportive și culturale, organizate de U.R.G.S.
- Identificarea unor posibilități de cazare pentru studenții din alte localități.
- Întreprinderea de măsuri pentru satisfacerea condițiilor sociale de bază ale studenților și cadrelor didactice.
- Evaluarea gradului de satisfacere a studenților cu serviciile universității
- Asigurarea unor servicii suport (îndrumare, consiliere academică, sprijin administrativ, tutorat etc.). În secolul informaticii, un loc aparte îl deține informarea și consilierea virtuală a studenților (e-consiliere – prin Internet).
- Crearea unui Compartiment de consiliere și orientare profesională care să aibă ca obiective: îndrumarea, informarea, orientarea profesională pre și post universitară; consilierea în carieră și asistență psihologică; încadrarea studenților într-un traseu universitar în raport cu motivațiile, capacitățile și performanțele acestora; orientarea și informarea pentru cariera.

- Dezvoltarea în rândul studenților, în scopul creșterii calității, a unei noi culturi instituționale, instruirea studenților și a reprezentanților acestora asupra modalităților de organizare, a relațiilor cu cadrele didactice și personalul auxiliar și asupra posibilităților de exprimare a cerințelor și așteptărilor.
- Implicarea într-o mai mare măsură a cadrelor didactice în pregătirea studenților (rolul cadrelor didactice – îndrumători de an) pentru a reduce pierderilor de studenți (nepromovare, înghețare an).
- Dezvoltarea unui sistem transparent și eficient de comunicare cu studenții. Pentru îmbunătățirea comunicării studenți – cadre didactice trebuie eficientizat rolul îndrumătorilor de an (cadre didactice) – care să participe la întâlniri săptămânale cu studenții – și trebuie pus accentul pe participarea activă a studenților la procesul decizional (prin intermediul reprezentanților aleși la nivelul Consiliilor facultăților și a Senatului universității).
- Eficientizarea activităților administrative destinate studenților și îmbunătățirea comunicării student – serviciul administrativ, Student – Secretariat, plecând de la ideea că studentul constituie clientul nostru.
- Sprijinirea studenților în vederea obținerii unor burse (de excelență, sociale) din partea firmelor (prin prezentarea acestora în cadrul unor acțiuni comune) sau facilitarea obținerii unor credite bancare pentru studii.
- Sprijinirea studenților în vederea obținerii unor burse de studiu sau de practică prin programul ERASMUS.
- Motivarea studenților și îmbunătățirea comunicării prin participarea lor activă la procesul decizional (prin intermediul reprezentanților aleși la nivelul Consiliilor facultăților și a Senatului universității). Extinderea implicării studenților în luarea deciziilor atât la nivel de facultăți, cât și la nivelul U.R.G.S.
- Formarea studenților în spiritul economiei de piață prin tematica proiectelor de licență, prin portofoliul temelor de cercetare și prin angrenarea acestora în rezolvarea unor proiecte concrete ale firmelor. Este foarte importantă orientarea lucrărilor de licență spre subiecte cerute de piață.
- Promovarea mobilității transeuropene a studenților, încurajarea acestora să aplice pentru burse de studiu și practică în străinătate (la Universități partenere) și motivarea studenților prin posibilitatea de a obține diplome echivalente, conferite de universități europene (cu care U.R.G.S. are încheiate parteneriate).
- Activarea vieții studentești prin: activități în cadrul asociației studentești (crearea unei asociații studentești active); încurajarea acțiunilor asociațiilor / organizațiilor studenților; încurajarea parteneriatelor (pe acțiuni și proiecte) între U.R.G.S. și asociațiile studentești (AIESEC, ELSA etc.).
- Dezvoltarea bazei materiale pentru studenți prin: instalarea în spațiile Universității a unor xerox-uri; instalarea unor distribuitoare automate de băuturi răcoritoare; produse alimentare (StudentKeller).
- Implementarea unui sistem de monitorizare a gradului de absorbție al absolvenților pe piața muncii și sprijinirea integrării profesionale a acestora în firme.

### **c) CONDUCEREA ACADEMICĂ ȘI ADMINISTRATIVĂ A INSTITUȚIEI**

- Revizuirea Organigramei U.R.G.S. și elaborarea corespunzătoare a fișelor de post atât pentru cadrele didactice, cât și pentru personalul administrativ.
- Adoptarea managementului participativ – caracterizat prin comunicare și delegare – și practicarea unui leadership transformațional.
- Utilizarea unor sisteme, tehnici și metode care să faciliteze creșterea eficienței procesului decizional (managementul prin obiective, managementul participativ, managementul prin proiecte, diagnosticarea, analiza SWOT, delegarea etc.).
- Elaborarea codului deontologic al membrilor comunității academice din cadrul U.R.G.S.
- Diagnosticarea periodică a activităților la nivel de universitate, facultăți, departamente pentru a identifica punctele forte și punctele slabe, cauzele și efectele acestora și elaborarea de recomandări atât pentru corectarea deficiențelor constatate, cât și pentru prevenirea celor care ar putea să apară.
- Stimularea participării și asumării responsabilității în luarea deciziilor atât la nivelul facultăților și catedrelor, cât și la nivel individual.
- Impulsionarea cadrelor didactice pentru a depune eforturi în direcția modernizării procesului de învățământ, dezvoltării formelor active de formare a studenților, informatizării tuturor activităților.
- Impulsionarea cadrelor didactice în direcția participării la competiții de proiecte de cercetare științifică, finanțate prin grant-uri.
- Schimbarea culturii organizaționale în contextul centrării tuturor activităților didactice și administrative ale Universității pe student.
- Stimularea competiției în mediul U.R.G.S. cu scopul de a promova performanța și pentru a crește calitatea procesului de predare-învățare.
- Schimbarea sistemului de valori, atitudini, comportamente ale persoanelor din conducerea Universității în spiritul principiilor și metodelor managementului modern.
- Implementarea unui sistem eficace și eficient de gestionare a informațiilor și comunicare în cadrul serviciilor, între servicii și cu structurile manageriale.
- Elaborarea și implementarea unei strategii de transformare a U.R.G.S. într-o universitate dinamică, antreprenorială, cu un management performant, care să asigure o compatibilitate cu cele mai performante universități din Europa.
- Crearea unui mediu în care personalul Universității să fie încurajat spre performanță, spre asumarea responsabilităților, pentru îndeplinirea misiunii și obiectivelor U.R.G.S.

#### **d) ACTIVITATEA DE CERCETARE ȘTIINȚIFICĂ**

- Stimularea cercetării plecând de la ideea că Spațiul European de Învățământ Superior și Spațiul European de Cercetare constituie cei doi piloni ai societății bazate pe cunoștințe.
- Inițierea și dezvoltarea unor programe de cercetare care să faciliteze atragerea de resurse financiare.
- Reconsiderarea rolului și locului cercetării științifice ca sursă de alimentare a Universității atât cu fonduri financiare, cât și cu practici și idei.
- Orientarea cercetării științifice a U.R.G.S. spre probleme economice, sociale și culturale actuale.
- Dezvoltarea unui centru de cercetare economică și econometrică aplicată în parteneriat româno-german cu Universitatea Eberhard-Karls din Tuebingen.
- Stimularea cadrelor didactice proprii în vederea îndeplinirii obiectivelor cuprinse în planurile de cercetare științifică.
- Intensificarea eforturilor cadrelor didactice în scopul dezvoltării colaborării, pe bază de contracte, cu parteneri din țară cât și străinătate.
- Stimularea cadrelor didactice pentru înființarea unor centre de formare, inovare didactică, unități de cercetare, centre de excelență în vederea valorificării activității didactice și de cercetare științifică.
- Intensificare eforturilor de dezvoltare a cercetării și inovației ca factori cu rol vital atât pentru dezvoltarea economică și culturală, cât și pentru asigurarea coeziunii sociale.
- Atragerea studenților în procesul de cercetare științifică pe bază de contract.
- Implementarea, la nivelul secretarilor științifici ai facultăților din cadrul U.R.G.S., a unui sistem de control permanent asupra modului de realizare a obiectivelor cuprinse în planurile de cercetare științifică (individuale, ale catedrelor și al Universității).
- Editarea Analelor Universității Româno-Germane din Sibiu pentru fiecare facultate din cadrul URGS.
- Organizarea Sesiunilor de comunicări științifice ale cadrelor didactice și studenților și a Universităților de vară.
- Consolidarea procesului de editare a periodicelor proprii (Buletine științifice și Anale ale URGS).
- Stimularea activității publicistice la nivelul Editurii Burg pentru acoperirea, prin cursuri proprii ale titularilor de curs, a tuturor disciplinelor cuprinse în planurile de învățământ ale facultăților.
- Stimularea editării, în cadrul Editurii Burg, a unor note de seminar și lucrări de laborator pentru uzul studenților.

- Indexarea în Baze de Date Internaționale a revistelor din cadrul Universității Româno-Germane din Sibiu: Analele Universității Româno-Germane din Sibiu seriile Drept și Științe Economice. În prima fază se vor alege baze de date cu acces direct și cu costuri reduse (ex. RePec).
- Recunoașterea Editurii BURG a Universității Româno-Germane din Sibiu de către Consiliul Național al Cercetării Științifice în Învățământul Superior (CNCSIS).
- Creșterea numărului de articole publicate în cadrul unor manifestări științifice internaționale recunoscute și/sau în reviste de specialitate recunoscute CNCSIS. Fiecare cadru didactic titular are obligația de a publica în fiecare an calendaristic cel puțin 2 articole de specialitate în cadrul unor manifestări științifice internaționale recunoscute și/sau în reviste de specialitate recunoscute CNCSIS, altele decât cele din cadrul URGS.

#### **e) MANAGEMENTUL CALITĂȚII ÎN CADRUL UNIVERSITĂȚII ROMÂNNO-GERMANE DIN SIBIU**

- Dezvoltarea și implementarea unui sistem eficace de monitorizare a calității. În acest context este necesară definirea riguroasă și aplicarea unor standarde de calitate pentru toate activitățile legate de procesul educațional, evaluarea și autoevaluarea continuă a tuturor activităților din Universitate. În vederea implementării managementului calității în educație se impune autoevaluarea – cu maximum de obiectivitate și exigență – a activităților U.R.G.S. Implementarea unor mecanisme de asigurare a calității și dezvoltarea unui management performant al calității educației au rolul de a asigura competitivitatea învățământului la U.R.G.S., în raport cu universitățile de același profil.
- Ridicarea standardelor de calitate și orientarea Universității și spre cercetarea științifică.
- Dezvoltarea sistemului de asigurare a calității la nivelul U.R.G.S. plecând de la ideea că la baza formării Spațiului European de Învățământ Superior se află calitatea educației.
- Implementarea sistemului de asigurare a calității pe baza criteriilor stabilite în Comunicatul de la Berlin și pe baza unei intense cooperări și participări la rețele instituționale.
- Dezvoltarea unui management performant al calității astfel încât să se asigure competitivitatea învățământului U.R.G.S. și compatibilizarea lui cu cel practicat în alte țări ale UE.
- Asigurarea unei dimensiuni europene a calității învățământului superior din U.R.G.S.
- Creșterea calității procesului de învățământ prin aplicarea corectă a sistemului de credite transferabile.
- Dezvoltarea unei culturi a calității educației, având în vedere că aceasta are repercusiuni asupra calității vieții și muncii și constituie o condiție indispensabilă

pentru creșterea competitivității economice și ameliorarea ocupării profesionale și coeziunii sociale.

- Eficientizarea mecanismelor de asigurare a calității la nivel de universitate, facultăți, departamente, cu accent atât pe calitatea procesului didactic și cercetării științifice, cât și pe calitatea serviciilor interne și externe.
- În conformitate cu Sistemul European de Asigurare a Calității, managementul calității trebuie să devină un instrument de perfecționare continuă a procesului de învățământ, cercetare și conducere. Un rol important în acest proces trebuie să îl dețină Departamentul de Asigurare a Calității.

#### **f) BAZA MATERIALĂ**

- i) Evaluarea anuală a ponderii alocațiilor pentru investiții în vederea îndeplinirii standardelor minimale.
- j) Continuarea dotării corespunzătoare a clădirii închiriate cu spații de învățământ, spații pentru catedre și săli profesoriale, spații pentru laboratoare și birouri la nivelul tuturor structurilor U.R.G.S.
- k) Dotarea noului sediu al U.R.G.S. corespunzător planului de investiții anual aprobat.
- l) Întreținerea, repararea și dezvoltarea dotărilor materiale ale U.R.G.S. (tehnică de calcul, instalații și rețele de comunicații, sisteme informatice, aparatură de laborator etc.).
- m) Accelerarea informatizării activităților U.R.G.S. și implementarea unui sistem informatic modern, cel existent fiind uzat moral.
- n) Construirea unui sediu propriu, modern, dotat cu amfiteatru, săli de curs și seminar, conforme cu standardele europene
- o) Realizarea riguroasă a prevederilor cuprinse în planurile anuale de dotări ale U.R.G.S., avizate de Senat.

#### **g) RELAȚIILE INSTITUȚIONALE ALE U.R.G.S. CU COMUNITATEA SIBIANĂ, CU AUTORITĂȚILE PUBLICE ȘI CU ORGANIZAȚII DIN ȚARĂ ȘI STRĂINĂTATE**

- Constituirea unui colectiv de cadre didactice și personal auxiliar, buni cunoscători ai limbii germane și a altor limbi de circulație internațională, în vederea elaborării și implementării unei strategii de dezvoltare a unei rețele de relații internaționale pentru U.R.G.S.
- Intensificarea relațiilor instituționale cu Consutul General al R.F. Germania la Sibiu și cu Forumul Democrat al Germanilor din România (FDGR).
- Dezvoltarea relațiilor cu instituțiile și organizațiile cu dimensiune germană sau multiculturală din Sibiu și din România.

- Finalizarea formalităților de constituire a Consorțiului instituțiilor de învățământ superior din Sibiu, ca asociație cu scop profesional, fără personalitate juridică proprie.
- Deschiderea U.R.G.S. spre mediul de afaceri, spre administrația publică, spre societatea civilă și comunitatea locală.
- Racordarea U.R.G.S. la rețele naționale și internaționale; Dezvoltarea și consolidarea parteneriatului activ între Universitate și alte instituții de învățământ superior din țară și străinătate (networking).
- Dezvoltarea și consolidarea parteneriatului între U.R.G.S. și firme, instituții publice, comunitatea locală (partnership).
- Atragerea agenților economici privați în finanțarea activităților Universității (sponsorizări, donații) și atragerea de fonduri de la comunitatea locală.

**h) PROMOVAREA IMAGINII UNIVERSITĂȚII ROMÂNNO-GERMANE DIN SIBIU ÎN PEISAJUL ACADEMIC NAȚIONAL ȘI INTERNAȚIONAL ȘI FAȚĂ DE CLIEȚI**

- Menținerea și actualizarea pagini WEB a Universității, astfel încât să fie asigurată transparența întregii activități desfășurate. Această pagină WEB – română, germană, engleză – trebuie să funcționeze ca o “reclamă” permanentă asupra ofertei educaționale a U.R.G.S.
- Realizarea unor materiale documentare (pliante, broșuri, monografii, CD-uri etc.) în condiții grafice foarte bune și cu un conținut corespunzător pentru a promova imaginea U.R.G.S. și a serviciilor oferite.
- Realizarea și distribuire de materiale publicitare inscripționate cu numele Universității (pixuri, carnețele, calendare de buzunar, calendare de perete, agende, tricouri, șepci etc.).
- Inițierea din timp a unei campanii susținute de promovarea a U.R.G.S. în licee, firme, instituții din județul Sibiu și zonele limitrofe (Universitate acreditată, specializări, masterate, cursuri extrauniversitare, taxe anuale scăzute).
- Implementarea unui post de televiziune – cu sprijinul partenerilor – ca instrument de contact cu societatea, de prezentare a produselor, serviciilor, activităților și promovare atât a imaginii a U.R.G.S., cât și a organizațiilor partenere.
- Crearea Asociației studențești RO-GER, ca un instrument de promovare a imaginii universității în societate.
- Participarea personalului U.R.G.S. și a studenților la acțiuni economice, sociale, culturale, sportive, politice întreprinse de comunitatea locală pentru a promova, cu aceste ocazii, imaginea, realizările și potențialul Universității.

**Prezentul Plan strategic a fost adoptat prin Hotărârea Senatului**

**URGS nr. 52 din 20 noiembrie 2008**

