

**UNIVERSITATEA ROMÂNNO-GERMANĂ DIN SIBIU****PLANUL STRATEGIC****2012 - 2016**

Planul strategic 2012-2016 a fost elaborat în concordanță cu Proiectul de management depus cu ocazia candidaturii la funcția de rector al URGS și înaintat către MECT pentru obținerea confirmării.

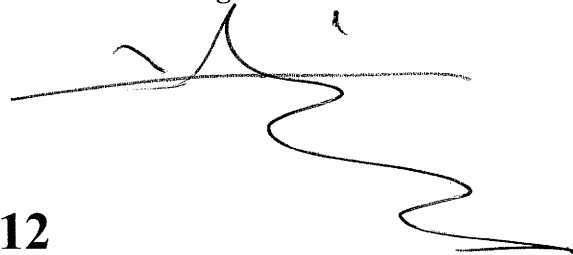
Planul dezvoltă Proiectul de management și va fi actualizat anual, în funcție de evoluția universității.

Pe baza prezentului Plan strategic:

- se va încheia Contractul de management al Rectorului cu Senatul URGS
- Prorectorul va elabora Planurile operaționale anuale
- Decanii facultăților vor elabora Planuri strategice pe 4 ani, care vor însoți candidatura la concursul pentru ocuparea funcției pentru perioada 2012-2014 și Planuri operaționale anuale, în concordanță cu cele ale prorectorului
- Directorul general administrative va semna declarația de adeziune la programul rectorului, pentru îndeplinirea obiectivelor stabilite.

Întocmit:

**Rector**  
**Prof. univ. dr. Gheorghe BICHICEAN**

**SIBIU - 2012**

## CUPRINS

CUPRINS.....	2
I. MISIUNE STRATEGICĂ, PREMISE, VIZIUNE.....	3
1. Contextul strategic .....	4
II. OBIECTIVE, STRATEGII, RESURSE, ÎN ETAPA 2012-2014: MENȚINEREA ȘI CONSOLIDAREA OFERTEI EDUCATIONALE, A POZIȚIEI UNIVERSITĂȚII ÎN IERARHIA NAȚIONALĂ .....	5
1. STRATEGIA DE DEZVOLTARE A PROCESULUI DIDACTIC. CONSOLIDAREA NOILOR STRUCTURI ACADEMICE .....	5
2. STRATEGIA CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE .....	10
3. STRATEGIA ÎN DOMENIUL ASIGURĂRII CALITĂȚII ACTULUI DIDACTIC .....	12
4. STRATEGIA ÎN DOMENIUL COLABORĂRILOR ȘI COOPERĂRILOR NAȚIONALE ȘI INTERNAȚIONALE .....	12
5. STRATEGIA ÎN DOMENIUL FORMĂRII INIȚIALE, CONTINUE ȘI A ASIGURĂRII EDUCAȚIEI PE TOT PARCURSUL VIEȚII .....	13
6. STRATEGII ȘI MĂSURI ÎN PRIVINȚA VIEȚII ȘI ACTIVITĂȚII STUDENTEȘTI.....	14
7. STRATEGII ȘI OBIECTIVE PRIVIND OPTIMIZAREA MANAGEMENTULUI ACADEMIC .....	16
7. STRATEGII ȘI OBIECTIVE PRIVIND OPTIMIZAREA MANAGEMENTULUI INSTITUTIONAL.....	17
II. OBIECTIVE, STRATEGII, RESURSE, ÎN ETAPA 2014-2016: DEZVOLTAREA OFERTEI EDUCATIONALE ȘI CREȘTEREA POZIȚIEI UNIVERSITĂȚII ÎN IERARHIA NAȚIONALĂ .....	19
1. STRATEGII PENTRU CREȘTEREA CALITĂȚII PROCESULUI DE ÎNVĂȚĂMÂNT .....	19
2. STRATEGII PENTRU CREȘTEREA ROLULUI CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE .....	20
3. STRATEGIA ÎN DOMENIUL RESURSELE UMANE.....	21
4. STRATEGII ALE DEZVOLTĂRII RESURSELOR MATERIALE ȘI ACTIVITATEA FINANCIARĂ .....	21
5. STRATEGIA ÎN DOMENIUL RELAȚIILOR NAȚIONALE ȘI INTERNAȚIONALE.....	22

## I. MISIUNE STRATEGICĂ, PREMISE, VIZIUNE

Universitatea Româno-Germană din Sibiu este o instituție de învățământ superior cu vizibilitate pe plan local și național, ocupând o poziție câștigată de-a lungul celor 14 ani de existență.

Multe cadre didactice ale Universității au fost ori s-au afirmat ca personalități, ca profesori și cercetători, autori de cărți, cursuri și manuale de prestigiu. Diplomele Universității Româno-Germane din Sibiu, pentru ciclurile universitare de studii de licență și masterat, constituie o garanție a unui înalt nivel de pregătire profesională, compatibil cu exigențele de competitivitate.

Universitatea se află astăzi în parametri de funcționare buni, cu provocarea ierarhizării și evaluării instituționale, care ne oferă imaginea reală a coordonatelor pe care ne aflăm și impun măsurile necesare.

Studentii se află însă într-o cvasicontinuuă descreștere, iar distribuția lor pe cicluri și forme de învățământ cunoaște, în ultima vreme, mutații sensibile.

Universitatea noastră este chemată să răspundă în mod specific provocărilor care se ridică zi de zi în fața cunoașterii și acțiunii umane. În acest context, misiunea Universității Româno-Germane este de a contribui în mod fundamental la dezvoltarea și impunerea unui învățământ de calitate în România și în Uniunea Europeană. Această misiune este, deopotrivă, una științifică și formativă. Ea trebuie realizată printr-o deschidere către tot ceea ce este nou în plan cultural și științific, prin asumarea unor direcții de cercetare îndrăznețe, prin atragerea tinerilor către modelele științifice și culturale performante, prin formarea și stimularea gândirii critice și întemeietoare și prin promovarea unui stil de muncă intelectuală independent și creativ. În această misiune, profesionalismul reprezintă valoarea fundamentală. Această valoare trebuie să devină definitorie atât pentru profesori, cât și pentru studenți, atât pentru activitatea didactică, cât și pentru activitatea de cercetare.

Profesorii, studenții și absolvenții Universității Româno-Germane trebuie să manifeste o înaltă responsabilitate civică, în spiritul valorilor perene ale culturii naționale și universale, să fie dedicați realizării idealului împlinirii individualității umane într-o societate liberă și prosperă.

Misiunea URGS se definește pe următoarele planuri:

- un învățământ superior de tip Bologna de calitate, care se dorește a fi asigurat pentru ciclurile de licență și masterat, pentru specializarea absolvenților de licee în profesii recunoscute și necesare pe piața muncii;
- cercetare aplicativă, specializată;
- transferul de cunoștințe către societate și în interesul acesteia.

Universitatea Româno-Germană își îndeplinește misiunea prin:

- formarea de specialiști cu studii superioare pentru învățământ, cercetare și sectoarele social-economice și culturale;
- funcția integratoare cu comunitatea academică națională și internațională;
- articularea permanentă la valorile culturale și științifice internaționale;
- activitatea didactică și cercetarea, ca deziderate comune al misiunii universității;
- promovarea unei oferte educaționale în sistemul de formare continuă LL.

Strategia urmărește afirmarea culturii organizaționale, a imaginii și identității instituționale a universității. Obiectivul URGS este de a deveni cu adevărat o instituție de nivel național, nu doar local / regional, un partener profesionist în activitățile educaționale și de cercetare din domeniile de specializare pe care le promovează în oferta educațională.

**Managementul** în plan strategic este fundamentat pe următoarele principii:

- managementul universității va asigura autonomia structurilor într-un cadru de funcționare clar, concis și stimulat, în consens cu Carta universitară;
- conducerea universității va urmări mobilizarea tuturor resurselor instituției pentru a îndeplini la standarde calitative superioare misiunea și obiectivele propuse;
- toate cadrele de conducere ale universității, de la orice nivel, vor avea libertatea decizională, vor fi îndrumate, sprijinite și responsabilizate pentru sarcinile specifice postului;
- conducerea URGS se va preocupa permanent de asigurarea resurselor necesare desfășurării activităților, promovând un sistem salarial echitabil și stimulat, în funcție de implicarea personalului universității în activitățile didactice și extradidactice și de veniturile atrase și realizate din taxe, sponsorizări, contracte de cercetare, granturi, proiecte, etc.;
- eficientizarea proceselor specifice instituției va reprezenta un principiu director, materializat prin obținerea unor rezultate cât mai bune calitative, cantitative, de imagine, etc.
- va fi îmbunătățită fișa postului întregului personal cu indicatori manageriali specifici fiecărei funcții de conducere și de performanță în domeniul propriu de activitate al fiecărui angajat;
- integrarea URGS în spațiul european al educației învățământului superior va impune inițiative și acțiuni de compatibilizare a activităților universității cu nivelul și sistemul practicat în spațiul U.E.

## 1. Contextul strategic

Universitatea Româno-Germană este chemată să răspundă cerințelor procesului Bologna, ale Legii Educației Naționale nr.1/2011, pentru modernizare nu doar în dimensiunea educațională, ci și în dimensiunea dezvoltării cunoașterii și culturii, potrivit noilor standarde de compatibilitate, performanță și competitivitate, la nivel european și mondial.

Contextual actual nu este pe deplin favorabil învățământului privat, datorită contextului educațional în care oferta internă, de mare diversitate, se confruntă cu ofertele universităților europene și nu numai. Contextul este agravat de criza economică, scăderea demografică și abandonul școlar.

Aplicarea noii Legi a Educației Naționale, de la 1 ianuarie 2011, a creat o nouă dimensiune a obligațiilor învățământului românesc în general și a celui superior în particular. Confruntarea cu celelalte universități din țară ne-a arătat, dacă mai era nevoie, „criza” internă cu care Universitatea Româno-Germană se confruntă în planul

cercetării la anumite domenii de licență din cadrul instituției noastre, iar clasificarea nu ne este în acest moment deloc favorabilă.

Competiția, oferta educațională, piața cunoașterii și a culturii, solicită performanțe din ce în ce mai ridicate. Universitatea Româno-Germană din Sibiu trebuie să-și reconfirme în perioada care urmează tradiția, prin performanțe educaționale și de cercetare.

Universitatea noastră trebuie să-și consolideze și diversifice oferta educațională, să perfecționeze structura acesteia potrivit cererii existente, prin adaptabilitate și anticipare a evoluțiilor din mediul educațional și din spațiul cunoașterii și culturii.

Procesul globalizării, al generalizării competiției, presupune utilizarea cu eficiență maximă a resurselor existente, precum și identificarea și atragerea altora noi. Universitatea Româno-Germană este chemată să devină un agent eficient în valorificare resurselor disponibile și în obținerea altora noi. Ea trebuie să-și lărgască aria de obținere a resurselor alternative, prin inserarea în mediul social și economic.

## **II. OBIECTIVE, STRATEGII, RESURSE, ÎN ETAPA 2012-2014: MENȚINEREA ȘI CONSOLIDAREA OFERTEI EDUCAȚIONALE, A POZIȚIEI UNIVERSITĂȚII ÎN IERARHIA NAȚIONALĂ**

Realizarea misiunii Universității Româno-Germane, precum și contextul strategic în care ne desfășurăm activitatea, presupun un management academic eficient, fundamentat pe strategia elaborată cu sprijinul și aprobarea Senatului, al Consiliului de administrație, orientat în conformitate cu politicile educaționale asumate la nivel național și european.

Continuarea proiectelor și programelor existente constituie punctul de plecare în acțiunea pe care o propunem.

În condițiile actuale se impun, în primul rând, măsuri pentru consolidarea ofertei educaționale existentă și creșterea poziției Universității în cadrul ierarhiei naționale, prin următoarele măsuri:

### **1. STRATEGIA DE DEZVOLTARE A PROCESULUI DIDACTIC. CONSOLIDAREA NOILOR STRUCTURI ACADEMICE**

Reforma instituțională este consecința aplicării Legii Educației Naționale nr. 1/2011, care modifică nu doar structurile existente, ci și competențele și atribuțiile acestora. Astfel, se diferențiază mult mai clar atribuțiile Rectorului, ale Senatului, condus de Președintele Senatului și cele ale Consiliului de administrație.

Modalitatea de numire a prorectorului și selectarea decanilor prin concurs de către Rector, oferă posibilitatea formării unei echipe responsabile, care să pună de acord proiectele manageriale cu interesele instituționale și asumarea în comun a responsabilității, alături de Senat și Consiliul de administrație, conform prevederilor Cartei universitare.

Centrul de greutate va gravita astfel spre managementul care să asigure aplicarea proiectelor de consolidare și dezvoltare a URGS.

Aplicarea și respectarea prevederilor actelor normative ale MECT, a standardelor impuse de acest minister, alături de cele ale CNCS și ARACIS, vor permite universității să obțină ierarhizarea ca instituție centrată pe educație și cercetare.

Pentru acesta, se va urmări adaptarea permanentă a ofertei educaționale în funcție de beneficiarii direcți și indirecti ai programului de pregătire și specializare profesională și, în consecință, redimensionarea structurilor necesare modernizării procesului didactic și compatibilizarea acestora cu aptitudinile și competențele solicitate de piața muncii, stimulând creativitatea, inovația și spiritul antreprenorial.

Creșterea calității procesului didactic prin reconfigurarea procesului educațional și a sistemului de evaluare a cunoștințelor acumulate impune compatibilizarea procesului de învățământ cu normele ARACIS, autoevaluarea tuturor specializărilor existente în conformitate cu aceste norme și extinderea sistemului ECTS astfel încât să permită fiecărui student să dobândească duble specializări și interspecializări.

Dosarele de autorizare, elaborarea manualelor, desfășurarea procesului didactic în regim de zi cu prezență monitorizată, reprezintă tot atâtea provocări la care departamentele și facultățile trebuie să le găsească soluții urgente.

În acest context acțiunile strategice vor avea în atenție următoarele:

1. Domeniile de specializare trebuie permanent monitorizate și adaptate cerințelor utilizatorilor, reanalizarea, revizuirea și restructurarea acestora la toate nivelele educaționale în funcție de experiența acumulată reprezentând un factor de succes al procesului educațional din universitate.

2. Curriculele universitare vor fi realizate ținând cont de normativele în vigoare, dar și în concordanță cu opțiunile studenților cărora trebuie să le asigurăm posibilitatea de a-și alege traseul profesional.

Curricula universitară va fi compatibilizată, în special cu acele universități europene partenere în programe educaționale tip Erasmus, Leonardo, etc.

3. Necesitatea unei Comisii pentru Învățământ, care să devină și interfață cu piața muncii, cu atribuții specifice, aflată sub coordonarea Senatului universității.

4. Crearea unui program fundamentat științific prin care se va asigura transferarea sistemului educațional din unul tradițional bazat pe memorare și depozitare de cunoștințe într-unul modern, interactiv, puternic aplicativ cu rezultate notabile în asimilarea de abilități și competențe cerute pe piața muncii.

Utilizarea strategiilor de predare și învățare interactive, bazate pe gândire critică și reflectivă, pe munca în grup, astfel încât studenții să-și formeze, în primul rând, capacități și competențe profesionale, culturale dar și metodologii de cercetare, participând activ și creator la activitățile universitare.

Promovarea tutoriatului reprezintă una din căile de modernizare a actului educațional, în care mărirea gradului de informatizare a tuturor procedurilor și

activităților de relaționare a universității cu cadrele didactice și studenții să constituie un obiectiv prioritar.

5. Reorganizarea rapidă și eficientizarea tuturor procedurilor educaționale și administrative.

Se impune tratarea cu maxima seriozitate a evaluării periodice a activității didactice. Pentru aceasta, autoevaluarea anuală a programelor de studii de licență și de masterat, prin elaborarea rapoartelor pentru fiecare ciclu și domeniu de studii, constituie axa prioritară.

Decanii, Consiliile facultăților, directorii de departamente și consiliile acestora vor întocmi anual, în perioada 01 octombrie 15 decembrie, Rapoarte de autoevaluare a calității învățământului, pe care le vor supune discuției și aprobării Senatului Universității, în ultima ședință a acestuia din luna decembrie a fiecărui an calendaristic. În acest fel, se va cunoaște permanent situația reală a fiecărui program de studii de licență și, eventual, masterat, pentru a se lua măsurile necesare de corectare.

Aceste rapoarte vor sta la baza reevaluării programelor de studii de licență și de masterat pentru domeniile supuse procedurii de evaluare periodică, și evaluare instituțională.

Este necesar ca această activitate să fie coordonată de către decani și directorii departamentelor, împreună cu Comisiile de evaluare a calității activității didactice și de cercetare din structura lor și Comisia de Calitate a URGS.

Senatul universității va stabili un calendar, corelat cu cel al Departamentelor și Consiliilor facultăților, pentru desfășurarea riguroasă și oportună a ședințelor, care va permite în acest fel adoptarea hotărârilor și deciziilor la timp, toate activitățile didactice și de cercetare căpătând în acest fel coerență. Rapoartele tuturor Comisiilor Senatului vor fi dezbătute și aprobate în termenele stabilite, și vor fi însoțite de planuri de măsuri pentru asigurarea feed-backului necesar atingerii obiectivelor stabilite și obținerii performanței.

Elaborarea Statelor de funcții ale Departamentelor se va face în corelare cu procedura aprobată și calendarul prevăzut de aceasta și termenele din Legea Educației Naționale nr.1/2011. Normele didactice de bază vor fi dimensionate până la 16 ore, iar cele de plată cu ora vor plătiabile până la concurența minimului normei didactice prevăzută pentru gradul didactic respectiv. Se va urmări respectarea încadrării în aceste norme, pe baza declarației pe proprie răspundere a cadrelor didactice, iar decanii facultăților au obligația de a verifica la instituțiile partenere respectarea dimensionării acestor norme pentru propriile cadre.

Disciplinele opționale și facultative din Planurile de învățământ trebuie corelate anual, dacă se impune, cu răspunsurile primite de la studenți, absolvenți și angajatori, cu transformările de piața muncii, pentru a răspunde nevoilor reale socio-economice.

Este recomandat ca toate departamentele să elaboreze proiecte Jean Monet, ceea ce va adăuga un plus de valoare conținuturilor științifice ale disciplinelor, vor aduce noi informații, dar vor avea și rolul de atragere a unor surse de finanțare externă.

Dorim ca prin dezbateri colective să definim și adoptăm, în condițiile autonomiei, a propriilor niveluri de calitate și a tehnicilor de asigurare a calității, cu accent pe obținerea rezultatelor specifice în instruirea studenților și în cercetare.

Pregătirea metodică a cadrelor didactice, utilizarea metodelor moderne de predare-învățarea-evaluare, interactive, centrarea învățării pe student, trebuie să fie continuă. Se are în vedere necesitatea implementării metodelor de seminar care conduc studentul spre învățarea metodelor de cercetare proprii fiecărui domeniu de studiu, elaborarea și susținerea unor proiecte, acomodarea cu formele de evaluare proprii examenelor de licență și disertație.

În acest sens, Programele analitice vor prevedea în mod obligatoriu pregătirea și susținerea de către fiecare student a unui proiect sau referat, ca și condiție prealabilă admiterii în examenul de la nivelul de competență stabilit de cadrul didactic.

În evaluare, accentul se va pune pe calitatea proceselor de învățare, de predare, pe calitatea serviciilor interne și externe.

Acest obiectiv va fi posibil doar în măsura realizării unei structuri curriculare flexibile, care să îmbine pregătirea fundamentală într-un domeniu cu specializarea pe principalele rute profesionale subordonate domeniului respectiv.

În consecință, organizarea curriculumului pe module și pachete de discipline, care să permită efectiv transferul creditelor și mobilitatea studenților și să faciliteze individualizarea parcursului de studiu în funcție de opțiunile sau/și de capacitățile de învățare ale studenților, se va menține și îmbunătăți.

Avem în vedere continuarea dotării sălilor de curs cu aparatură modernă, videoproiectoare și table interactive, urmărindu-se în același timp dotarea departamentelor cu laptopuri, imprimante și softuri corespunzătoare.

În sprijinul unui învățământ modern, cât și în privința activităților administrative și auxiliare, vor începe imediat demersuri pentru implementarea unui soft integrat în cadrul URGS, care să acopere nevoile cadrelor didactice, ale studenților, secretariatelor și altor compartimente administrative.

Modernizarea laboratoarelor de informatică și dotarea lor cu tehnica necesară și softuri educaționale, softuri de specialitate, constituie un obiectiv important, care va sprijini atragerea studenților și participarea la cursuri și seminarii.

Luând în considerare importanța laboratoarelor în procesul de instruire practică a studenților, etapa 2012-2014 va trebui să urmărească cu prioritate modernizarea tuturor laboratoarelor existente și crearea de laboratoare noi cu utilizare multiplă ca scop didactic și cercetare.

Fiecare laborator trebuie completat conform standardelor de evaluare și pentru a răspunde cerințelor studenților, cu dotări moderne și elaborarea suportului didactic corespunzător. Noile laboratoare vor fi integrate cu tehnica de calcul necesară și cu softurile de simulare a diferitelor aplicații astfel încât procesul didactic să se desfășoare în condiții optime.

Este de dorit ca laboratoarele universității să poată fi interconectă cu laboratoarele universităților partenere, cu care se vor realiza periodic schimburi de idei, exemple de bună practică. Extinderea și modernizarea dotărilor pentru învățământ și cercetare, refacerea și completarea sistemului informatic al universității la nivelul cerințelor actuale, punerea în funcțiune a unor noi laboratoare didactice și de cercetare, continuarea informatizării serviciilor administrative, decanatelor și bibliotecii, va permite crearea unui sistem integrat flexibil, astfel ca toate informațiile relevante să fie rapid și eficient accesate.



Îmbunătățirea condițiilor de documentare au ca obiectiv modernizarea bibliotecilor și dezvoltarea unui sistem educațional bazat pe studiu individual.

În mod tradițional biblioteca reprezintă principalul element în documentarea pentru formare și instruire. Cu toate eforturile depuse de modernizarea activităților și accesul la carte, se mai constată o serie de minusuri care vor trebui eliminate în cel mai scurt timp.

Pentru URGS este importantă și modernizarea bibliotecii, mărirea spațiului de lectură în mod adecvat, prin amenajarea unor săli moderne de lectură, dotate cu calculatoare și softuri care să permită căutarea rapidă a cărților. În acest fel, se va putea mări spațiul de depozitare.

Biblioteca va fi dotată cu un număr suficient de calculatoare care să asigure și documentarea on-line a studenților și cadrelor didactice, promovând moderne metode de acces la fondul de carte.

Dorim să sensibilizăm cadrele didactice pentru a susține prin donații creșterea volumului de carte și activitatea de recondiționare a cărților de valoare, prin plata unui abonament anual, al cărui quantum se va stabili prin consens.

Universitatea își propune să respecte autonomia facultăților / departamentelor de a achiziționa cărți și alte materiale de documentare în funcție de un buget alocat de universitate, dar susținut și din diferite fonduri (cercetare, proiecte, consultanță, prestări de servicii, etc.).

În același sens, constituie o prioritate modernizarea radicală a laboratorului de limbi străine, dotarea cu aparatură modernă, care să asigure studiul individual și interactive atât în timpul cursurilor și seminariilor, cât și la consultații sau la cerere, în perioada destinată studiului individual.

Desigur, demersul nostru pentru creșterea actului didactic va urmări și valorificarea potențialului cadrelor didactice pentru editarea notelor de curs sau a caietelor de seminar proprii, suficiente și permanent adaptate numărului de studenți pentru fiecare domeniu / program de studii.

Începând cu anul universitar 2012-2013 trebuie demarat un program de reînnoire a ofertei de carte educațională pentru studenți. Cărțile și notele de curs ale cadrelor didactice proprii, cu o vechime mai mare de 5 ani, vor trebui înlocuite cu altele, eventual ediții revizuite, în care să se regăsească noutățile din domeniul respective, conform standardelor de evaluare instituțională. URGS va sprijini în continuare elaborarea materialelor didactice tradiționale, cât și în format electronic.

Centrarea actului didactic pe student va avea ca modalitate de realizare și implementarea softului integrat al URGS, care va permite organizarea unei biblioteci electronice pe site, precum și crearea aceluși atât de necesar Forum de dezbateri al cadrelor didactice și al studenților.

În privința cadrelor didactice asociate, se impune respectarea prevederilor actelor normative, a criteriilor de evaluare a calității învățământului și a Cartei universitare. Toate cererile cadrelor didactice asociate vor fi analizate în Departamente și aprobate în urma unui concurs, cu avizul Consiliului facultății și aprobarea Rectorului, urmând a fi supuse și votului Senatului. Nu se va admite niciun dosar pentru concurs, dacă nu conține toate documentele solicitate și aprobarea rectorului URGS, precum și a celui al instituției de unde vine.

Politica de cadre este un obiectiv permanent, care trebuie să devină atât responsabilitatea conducerii Facultăților, a Senatului, cât și a Consiliului de

administrație. Aceste structuri vor analiza semestrial situația încadrării cu cadrele didactice necesare și perspectiva, în lunile octombrie și februarie a fiecărui an universitar, pe baza propunerilor Consiliilor facultăților.

Aceste măsuri, cât și cele care vor fi promovate de departamente și facultăți, vor contribui la compatibilizarea conținuturilor de învățare și a sistemului de evaluare cu standardele europene. În consecință, se va asigura posibilitatea ca studenții să aleagă rute educaționale proprii la nivel național și european, continuând o tradiție deja existentă în URGS.

În urma unor dezbateri colective, trebuie elaborat un document-cadru privind sistemul de evaluare a studenților prin includerea evaluării abilităților într-un sistem continuu, pe întregul semestru, de apreciere corespunzătoare a lucrului individual transferat din sala de curs în bibliotecă.

Este necesar să se urmărească în permanență apropierea față de studenți, menținerea unui dialog permanent și atragerea lor în activitatea comună de cercetare. Va trebui menținut și promovat sistemul educațional prin cursurile Universității / Școlii de vară cu tematici de specialitate sau interconectate. Fiecare facultate va trebui să aibă ca ofertă educațională minim o Școală de vară organizată în Sibiu sau / și itinerantă.

## 2. STRATEGIA CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE

Obiectivul major în domeniul cercetării științifice îl reprezintă dezvoltarea activității de cercetare științifică în coordonatele specifice strategiei și priorităților stabilite în plan național și European, pentru ca Universitatea Româno-Germană din Sibiu să se încadreze în categoria instituțiilor de învățământ superior centrate pe educație și cercetare, conform normelor specifice Legii educației naționale nr. 1/2011.

Rezultatele obținute în domeniul cercetării vor reprezenta un criteriu fundamental în evaluarea individuală a cadrelor didactice și implicit în evaluarea instituțională.

Comisia științifică (consiliul științific) a URGS trebuie să aibă în atenție încadrarea activității de cercetare în strategia aprobată, promovarea și respectiv evaluarea activității de cercetare efectuată, asigurarea consultanței în elaborarea proiectelor, modalități de protecție a proprietății intelectuale.

Sunt necesare responsabilități cu privire la cercetarea științifică - în absența unor prevederi ale legii cu privire la structuri în acest sens, dar în baza autonomiei universitare fiind permis -, programe de cercetare științifică și relații internaționale, care să asigure informarea, inițierea, gestionarea și desfășurarea activității de cercetare, a contractelor de cercetare cu agenți economici și parteneriatelor cu universități cu programe de studii similare.

Reacreditarea Centrului de cercetare al universității trebuie să se afle în atenția Comisiei de cercetare științifică.

Creșterea exigenței și încurajarea calității activității de cercetare desfășurate prin:

- a) Evaluarea în fiecare an calendaristic, pe baza grilei aprobată de Senat a rezultatelor obținute de fiecare membru al corpului didactic;
- b) Respectarea riguroasă a criteriilor științifice privind promovarea corpului didactic;
- c) Elaborarea unei metodologii cadru de stimulare, motivare și recompensare a rezultatelor notabile din cercetare.

Față de situația existentă, se impune achiziționarea și realizarea unor baze de date care să conțină elemente principale legate de cercetare și raportare on-line a rezultatelor cercetării fiecărui cadru didactic, în vederea evaluării anuale.

Universitatea va încuraja parteneriatele cu companii de prestigiu, prin care să se realizeze laboratoare de cercetare – dezvoltare comune.

De asemenea, conducerea URGS va încuraja și susține promovarea în continuare a manifestărilor științifice organizate de structurile universitare. Conferințele naționale sau cele cu participare internațională, care au devenit deja tradiționale, vor trebui să fie mai bine mediatizate, cu participări semnificative, care să demonstreze capacitatea instituției de a coagula în jurul tematicii propuse idei și personalități de valoare.

Se va iniția prin buget programul de finanțare a unor granturi interne dar cu o rigurozitate mai mare în planul rezultatelor declarate și obținute. Grantul trebuie să fie un suport moral și material pe care aplicantul trebuie să îl valorifice în condiții de eficiență personală și instituțională.

Pentru a informa cadrele asupra programelor de cercetare și a proiectelor, Comisia pentru proiecte și relații internaționale va difuza cu promptitudine toate datele și modalitățile de accesare la bazele de date ale proiectelor și va organiza sesiuni de consultanță în crearea proiectelor.

Pentru a putea participa la programele de cercetare, dezvoltare instituțională sau de perfecționare a resurselor umane, care prevăd cofinanțarea, universitatea va crea un fond de participare din care se vor putea accesa sume doar pentru dotări și echipamente care ulterior vor reveni universității.

Toate domeniile didactice trebuie să se regăsească și într-un cadru organizatoric de cercetare ca o premisă obligatorie în derularea masteratelor. Se impune realizarea urgentă a unei analize de detaliu la nivelul fiecărei catedre evidențiindu-se motivele neîncadrării în procedurile de începere a demersurilor pentru înființarea programelor de studii de masterat.

Se impune implementare unor măsuri stimulative pentru activitatea de cercetare științifică, prin care Universitatea să susțină participarea cadrelor didactice la conferințe și simpozioane științifice recunoscute. Pentru a mări atractivitatea activităților de cercetare va fi elaborată o metodologie cadru de stimulare, motivare și recompensare a tuturor rezultatelor notabile din cercetare. Astfel articolele ISI, proiectele de anvergură, premiile naționale, recunoașterile academice vor fi promovate mediatic și recompensate financiar.

Pentru a încuraja cercetarea, participarea la sesiuni de comunicări științifice naționale și internaționale și publicarea studiilor în reviste naționale și internaționale cu factor de impact, vom aloca anual pentru fiecare cadru didactic o sumă de bani, în acord cu bugetul instituției, până la 100 de Euro pentru participarea la conferințe internaționale și 50 Euro pentru cele desfășurate pe plan intern, cu condiția de a face dovada publicării în reviste cu factor de impact și edituri ierarhizate A și B.

Aprobarea sumelor aferente se va face de către Consiliul de administrație, cu avizul Senatului URGS, în baza unei proceduri ce va fi elaborată și aprobată.

Începând cu anul universitar 2012-2013 se va institui un Premiu anual de excelență la nivelul URGS, care va fi acordat pentru cea mai bună lucrare publicată în domeniul în care aplică respectivul cadru didactic, în urma unui raport întocmit de Consiliul Științific al universității, ca urmare a depunerii documentației de către candidați, pe baza unei proceduri ce va fi elaborată și aprobată.

Acreditarea Editurii BURG constituie un obiectiv important al activității de cercetare științifică, pe două planuri: cel dintâi privește acreditarea editurii în categoria C, pentru a asigura vizibilitatea acesteia în rândul editurilor naționale, apoi în categoria B; cel de-al doilea plan privește desfășurarea unei activități de publicare a studiilor proprii, cât și a colaboratorilor interni și externi în Analele URGS, seriile juridică și economică, astfel încât și publicațiile să devină vizibile (categoria C), apoi situate în categoria B.

Obligațiile cu privire la cercetare sunt înscrise și în Carta universitară, iar cadrele didactice cu funcții de conducere, structurile corespunzătoare, sunt obligate să aplice întocmai măsurile adoptate. În consens cu aceste obligații, se impune respectarea Codului etic și de onoare contra plagiatului.

### **3. STRATEGIA ÎN DOMENIUL ASIGURĂRII CALITĂȚII ACTULUI DIDACTIC**

În acest domeniu, eficientizarea mecanismelor de asigurare a calității la nivel de universitate, facultăți, departamente constituie obiectivul ce trebuie atins: menținerea Universității Româno-Germane din Sibiu în cadrul instituțiilor de învățământ centrate pe educație, cu perspectiva organizării studiilor universitare de masterat pe cel puțin un domeniu de studii.

Ne-am propus acest obiectiv având în vedere procesul de evaluare periodică instituțională și de acreditare a programelor de studii, precum și procedura anuală de ierarhizare, în conformitate cu Legea educației naționale, nr.1/2011. În acest context, vom acorda întreg atenție evaluării externe a programelor de studiu de licență din perioada imediat următoare: Marketing, ECTS și Finanțe-Bănci.

### **4. STRATEGIA ÎN DOMENIUL COLABORĂRIILOR ȘI COOPERĂRIILOR NAȚIONALE ȘI INTERNAȚIONALE**

În domeniul relațiilor internaționale obiectivul major îl constituie integrarea URGS în spațiul european al învățământului superior. Universitatea va promova permanent o politică de colaborare pe multiple planuri cu alte universități, institute de cercetare, organizații de consiliere și consultanță reciproc avantajoase și cu un impact direct în realizarea misiunii și a obiectivelor propuse.

Menținerea și dezvoltarea relațiilor tradiționale cu partenerii din R. F. a Germaniei, cu Consulatul General al Germaniei în România rămâne în continuare un alt obiectiv de bază.

Dezvoltarea colaborării interuniversitare pe plan intern și internațional, pentru cadre didactice și studenți, implică pe de o parte consolidarea parteneriatelor existente cu universități din țară și din străinătate, iar pe de altă parte a programelor ERASMUS și LEONARDO. Ne propunem creșterea gradului de compatibilizare a Curriculei academice ale liniilor de studii din URGS cu cele din principalele universități europene pentru o cât mai normală aplicare a sistemului european de credite transferabile (ECTS).

Trendul ascendent al misiunilor ERASMUS la nivel de studenți și cadre didactice va fi susținut în continuare, balansat cu oferta educațională pe care universitatea trebuie să o definească rapid în calitate de instituție gazdă. Colaborarea internațională va fi materializată și prin proiecte europene derulate în comun, în calitate de promotori și parteneri în programele ERASMUS, LEONARDO și altele.

Se vor dezvolta în continuare parteneriate cu universități și alte structuri din Uniunea Europeană pentru activități comune în plan didactic, științific și social-cultural. Extinderea relațiilor de cooperare cu universități și institute de cercetare din țară și străinătate, prin programe de învățământ, de cercetare și mobilități de cadre didactice și studenți va reprezenta un parametru calitativ al tuturor structurilor organizatorice ale instituției.

## 5. STRATEGIA ÎN DOMENIUL FORMĂRII INIȚIALE, CONTINUE ȘI A ASIGURĂRII EDUCAȚIEI PE TOT PARCURSUL VIEȚII

Obiectivul principal în domeniul formării continue îl constituie încadrarea și recunoașterea URGS ca unul din principalii furnizori de educație continuă, de pregătire și perfecționare în spațiul local și regional.

Oportunitățile create prin dezvoltarea economică, restructurarea vieții sociale, modernizările din administrație impun noi cunoștințe și implică un efort deosebit în domeniul formării continue cu finanțări prin programe, proiecte sau prin colaborări directe cu beneficiarii. Aceste nevoi trebuie monitorizate și exploatare.

Se impune asigurarea unei selecții cât mai bune a candidaților la concursul de admitere, printr-un proces cât mai relevant, dar în același timp adaptat situațiilor concrete cu care universitatea este și va fi chemată să se confrunte.

Atragerea unui număr cât mai mare de absolvenți de liceu spre U.R.G.S. se poate realiza prin campanii de promovare și orientare profesională desfășurate în licee, prin propriul Centru de orientare profesională și consiliere, în care să se facă simțită prezența cadrelor didactice și a studenților.

În același sens, este necesar ca Biroul de marketing să dezvolte paleta de activități de promovare a URGS în spațiul sibian și în cel al județelor de graniță, în primul rând.

Se vor lua măsurile necesare ca în activitatea de marketing să fie implicați, cu responsabilități clare, în interesul URGS, cadrele didactice care susțin cursurile de marketing și studenții de la domeniul de studiu Marketing (licență și masterat), în

baza unui program elaborat de Departamentul de științe economice, în colaborare cu Biroul marketing, până cel mai târziu 1 octombrie 2012.

Creșterea vizibilității prin participarea la emisiuni televizate și radio, în care să fie promovată imaginea URGS prin aceea a cadrelor didactice proprii și a studenților care au participat la acțiuni științifice, studențești pe plan intern și extern. În acest sens se pot organiza dezbateri și mese rotunde, emisiuni interactive etc. Această acțiune va avea ca suport și crearea Forumului de dezbateri al cadrelor didactice și studenților.

Va fi susținut Biroul / Centrul de Instruire și Perfecționare, care să deruleze activități integrate în scopul inițializării, realizării și promovării activităților de formare continuă cu colaborarea fiecărui Departament.

Vor fi susținute orice inițiative ale departamentelor de a promova forme de educație pentru adulți, de la cursuri de scurtă durată până la programe postuniversitare dedicate unor specializări sau organizații, astfel încât competențele universității să depășească clasică perioadă de studenție.

## 6. STRATEGII ȘI MĂSURI ÎN PRIVINȚA VIEȚII ȘI ACTIVITĂȚII STUDENȚEȘTI

Studentul și absolventul nu vor mai constitui „o parte a istoriei” URGS. Prin reactivarea organizației studențești „Roger” activitățile din cadrul URGS vor constitui o parte din viața studenților, care va putea crea legături prin înființarea asociației absolvenților „Alumni Roger”. Universitatea este obligată să susțină proiectele și activitățile studenților, să se implice cu sume prevăzute distinct în buget în organizarea activităților de socializare, de întărire a sentimentului de apartenență la URGS, balul bobocilor, să asigure gratuit lunar vizionarea unui spectacol la cinematograful sau teatru, atât studenților cât și cadrelor didactice.

Obiectivul prioritar îl constituie asigurarea calității vieții universitare a studenților. Se vor promova o diversitate de activități care să asigure o legătură mai strânsă între cadre didactice și studenți: cercuri științifice, consultații, stimularea participării la concursuri și la alte activități educaționale. Aceste activități uneori raportate doar formal de unele cadre didactice trebuie promovate, permanentizate, evaluate și apreciate corespunzător.

1. Reducerea pierderilor nejustificate de studenți. O analiză specializată se impune datorită unor pierderi de studenți care conduc la ineficiență economică periclitând desfășurarea, în continuare, a procesului didactic la specializarea respectivă, cu impact asupra întregii instituții. În acest sens, se au în vedere următoarele măsuri:

- a) ameliorarea calității pedagogice a procesului de învățământ, diversificarea metodologiei predării, învățării și evaluării studenților;
- b) eliminarea statutului de repetenție și reducerea numărului de studenți exmatriculați, prin valorificarea avantajelor oferite de sistemul creditelor transferabile, cu referire la posibilitatea de prelungire a școlarizării pentru refacerea parcursului la disciplinele nepromovate, de întrerupere și reluare a studiilor fără repetarea creditelor obținute, de amânare a unor credite nepromovate;

- c) introducerea unui sistem de monitorizare a situației la învățatură a studenților, ca pârghie de feed-back pentru evaluarea și ameliorarea calității procesului de învățământ;
- d) reanalizarea unor regulamente existente și adaptarea lor la unele fenomene care apar în relația student-universitate.

2. Universitatea va trebui să se implice mai mult, cu profesionalism, în crearea și susținerea unei vieți studențești reale în plan intelectual, cultural, sportiv, afectiv și comportamental, astfel încât imaginea instituției să fie favorabilă integrării studenților în colectivitate și a colectivităților în societate.

3. Centrul de Consiliere în carieră și orientare profesională își va intensifica analizele asupra elementelor motivatoare în alegerea universității de către absolvenți, și va elabora un program de stimulare a participării active a studenților în procesul de învățământ și în alte activități educativ-recreative.

4. Universitatea va dezvolta colaborarea pentru asigurarea cazării studenților.

5. Conducerea URGS va analiza și promova un proiect de funcționare a unei Cafenele studențești, care să fie administrată de către studenții Facultății de Științe economice ca activitate practică.

6. Conducerea universității împreună cu asociațiile de studenți vor stabili un program de activități pentru definirea profilului de intelectual al absolvenților universității (participări la dezbateri, spectacole, etc.).

7. În cel mai scurt timp se va organiza Asociația „Alumni Roger”, cu posibilitatea de a transfera conducerea asociației din regim de voluntariat într-o gestionare specifică ONG-urilor.

8. În limita posibilităților și pe baza unui regulament, universitatea va promova anual un sistem de stimulare și motivare a anumitor categorii de studenți merituoși și fără posibilitatea de susținere financiară prin acordarea unor burse, a unor locuri cu taxă suspendată, a scutirii parțiale de taxă, etc.

9. În același sens, se va promova susținerea financiară a unor elevi proveniți din mediul rural sau din alte categorii defavorizate.

10. În caz de necesitate, URGS poate relua bunele practici de a crea locuri de muncă în regim de part-time job în spațiul universitar (bibliotecă, documentare, administrație).

11. Creșterea motivației studenților pentru pregătirea profesională prin perioade de studiu în străinătate, practică în companii de renume din țară și străinătate, angajare pe perioada vacanțelor, adaptare a studiilor de masterat la cerințele pieței.

12. Implicarea activă a studenților în găsirea soluțiilor de eficientizare a pregătirii profesionale.

13. Organizarea de Sesiuni Științifice Studențești și sprijinirea participării la manifestări similare din alte centre universitare.

În final, elaborarea unei „Fișe a absolventului” va permite feed-backul necesar universității pentru a cunoaște traseul urmat de absolvent, inserția lui pe piața forței de muncă, ascensiunea în carieră, etc.

## 7. STRATEGII ȘI OBIECTIVE PRIVIND OPTIMIZAREA MANAGEMENTULUI ACADEMIC

Obiectiv prioritar în acest domeniu îl constituie 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 va include modele de gestiune moderne și flexibile, consolidând descentralizarea și participarea directă a tuturor actorilor implicați.

1. Managementul academic va fi caracterizat prin dezbateră și adoptarea în consens a deciziilor conform normelor, a principiilor și responsabilităților prevăzute în regulamente, predictibilitate și transparență totală, comunicare permanentă, întraajutorare, respect reciproc, climat de muncă creativ și stimulatîv respectând normele etice și de conduită morală.

2. Vor fi revizuite și adoptate toate regulamentele și metodologiile de lucru în concordanță cu noua Lege a educației naționale nr.1/2011, cu Carta URGS, metodologiile ARACIS și ale CNCȘ și alte acte normative din învățămînt, pentru a permite re poziționarea universității față de valorile universale europene într-un context de deschidere totală spre educație, cultură, adevăr, cunoaștere, multiculturalitate și interculturalitate.

3. Rectoratul, în colaborare cu Consiliul de administrație și Senatul, va promova un management bazat pe bugete și pe proiecte alocând resursele în funcție de activitățile derulate în termenele prevăzute și cu responsabilități clare, fără echivoc. În consens se va promova un management eficient, bazat pe planificarea strategică și asigurarea calității în procesul didactic, care permite corelarea programelor de dezvoltare instituțională cu resursele financiare pe care Universitatea le poate atrage prin taxe, prestări de servicii specifice, prin proiecte și contracte cu beneficiari.

4. Rectoratul va iniția o dezbateră din care să rezulte un sistem de salarizare echitabil și motivant prin realizarea unei corelări dintre valoarea câștigurilor salariale și contribuția fiecărui angajat la realizarea obiectivelor principale ale instituției.

5. Politica de personal va fi orientată spre atragerea și menținerea în activitățile de bază ale universității doar a cadrelor 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 de la nivel de asistenți la grade didactice superioare.

6. Se impune o analiză de detaliu a activităților derulate de secretariate și găsirea unor soluții de simplificare a procedurilor prin informatizarea serviciilor și a documentelor gestionate, în cadrul unui soft integrat. Lucrul cu studenții în secretariate trebuie simplificat cu efecte benefice atât pentru student cât și pentru instituție.

7. În vederea susținerii eforturilor de a asigura managementul calității proceselor specifice instituției, se vor stabili proceduri informatizate de evaluare a tuturor cadrelor, a proceselor derulate și a impactului măsurilor adoptate, care să impună calitatea și eficiența în universitate la toate nivelele.

8. Managementul financiar al universității va asigura desfășurarea activităților la nivelul facultăților și departamentelor și va fi derulat prin intermediul bugetelor întocmite și aprobate pentru fiecare an calendaristic, pe baza unor principii și capitole



bugetare deja cunoscute. Va crește rolul direct al facultăților în atragerea unor surse alternative de finanțare.

9. Propunem ca în viitor, după o perioadă de probă în perioada 2014-2016, veniturile din taxe, după prelevarea cotei universității, să fie repartizate facultăților și departamentelor, pentru a fi cheltuite în funcție de politica de dezvoltare a fiecărei entități, cu asigurarea în primul rând a fondurilor salariale.

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

- site / pagina web actualizată permanent;
- continuarea participării la târguri și expoziții cu specific educațional cu stand propriu;
- facultățile vor organiza anual întâlniri cu elevii din liceele orașului și județului pentru promovarea ofertei educaționale, ceea ce înseamnă o implicare directă a acestora în acest sens;
- mediatizarea evenimentelor din viața Universității;
- organizarea de evenimente cu participarea presei.

11. În mod special universitatea va dezvolta o relație de colaborare de lungă durată cu mass-media reciproc avantajoasă, solicitând cadrelor universitare o implicare activă care aduce un plus de profesionalism în explicitarea unor fenomene economice, juridice, istorice sau sociale contemporane.

## 7. STRATEGII ȘI OBIECTIVE PRIVIND OPTIMIZAREA MANAGEMENTULUI INSTITUTIONAL

Universitatea Româno-Germană din Sibiu trebuie „să fie și să acționeze ca un organism, nu ca un mecanism”. Această metaforă pledează în favoarea coerenței procesului managerial la nivelul Universității. Managementul trebuie să capete valențe noi, corespunzătoare necesităților de integrare la nivel organizațional. În acest scop, se configurează următoarele măsuri:

- a. Dezvoltarea culturii organizaționale, pe baza asumării de către membrii Universității noastre a unei identități comune, bazată pe rolul său la nivel local și național;
- b. O colaborare mai strânsă instituțională între facultățile Universității;
- c. Încurajarea punerii pe pagina web a cursurilor, lucrărilor de laborator, proiectelor, a unor modele de rezolvare a problemelor, a unor modele de subiecte de examen, a prezenței la ore, etc.
- d. Extinderea comunicării interne prin e-mail;
- e. Promovarea uzanțelor de accesare prin INTERNET la serviciile bibliotecii și extinderea serviciilor electronice pe care aceasta le va oferi;
- c. Flexibilizarea sistemului managerial în funcție de necesitățile dezvoltării universitare;

d. Creșterea rolului Consiliului de administrație, a Senatului și a mecanismelor consensuale în luarea deciziilor la nivel strategic și instituțional; asigurarea participării studenților la decizii;

e. Asigurarea transparenței deciziilor în fața comunității academic, locale și pe plan național;

f. Elaborarea unor proceduri foarte exacte și stricte cu privire la editarea, păstrarea și arhivarea documentelor (persoane, structuri, răspunderi)

Este important ca spațiile proprii și închiriate să fie exploatate eficient. Pentru aceasta, Direcția administrativă va analiza oportunitățile și va elabora un document prin care:

a) sălile de curs și seminar să fie distribuite, în principiu, pe facultăți;

b) să facă propuneri pentru realizarea unei săli a Senatului și a Consiliului de administrație;

c) să întocmească un deviz de lucrări pentru extinderea și modernizarea laboratoarelor de informatică și a sălilor de specialitate;

d) va propune măsuri pentru extinderea spațiului bibliotecii și utilizarea acestuia după standard modern, prevăzute și în acest Plan strategic;

e) va întocmi un plan și deviz de lucrări pentru modernizarea laboratorului de limbi străine;

f) orice alte propuneri care vor sprijini îmbunătățirea actului didactic și de cercetare.

Toate aceste documente vor înaintate Rectoratului care le va supune analizei Senatului și aprobării Consiliului de administrație.

## II. OBIECTIVE, STRATEGII, RESURSE, ÎN ETAPA 2014-2016: DEZVOLTAREA OFERTEI EDUCATIONALE ȘI CREȘTEREA POZIȚIEI UNIVERSITĂȚII ÎN IERARHIA NAȚIONALĂ

Precizarea obiectivului: etapa 2012-2014 nu este una ruptă de cea care privește strategiile ce urmează a se aplica pentru etapa 2014-2016. Distincția se dorește necesară pentru a materializa Proiectul de management depus cu ocazia candidaturii la funcția de rector al URGS.

Cele două etape nu sunt rupte, ele se întrepătrund și trebuie înțeles că detalierea mai restrânsă a obiectivelor, strategiilor și resurselor în cea de-a doua etapă semnifică etapa de dezvoltare a celor preconizate pentru anii 2012-2014, adăugând câteva accente necesare pe anumite domenii strategice.

În consecință, dorim să se înțeleagă asumarea obiectivelor pe cele două etape ca un tot unitar, care să asigure o flexibilizare a structurilor și realizarea obiectivelor managementului academic și instituțional detaliate în cea dintâi etapă.

După perioada de menținere și consolidare, pe care o considerăm necesară, oferta educațională a Universității noastre trebuie extinsă, diversificată și restructurată, în strânsă legătură cu transformările petrecute în plan economic și social.

Cadrele didactice sunt chemate să realizeze noi proiecte și să contribuie astfel la dezvoltarea edificiului nostru universitar. Această activitate trebuie continuată în direcția diversificării studiilor universitare de licență și creșterea treptată a ponderii studiilor universitare de masterat.

De aceea, față de măsurile mai sus menționate, se impune:

- a. Diversificarea programelor de studii de licență, în urma unei serioase analize a pieței forței de muncă;
- b. Inițierea programelor de studii universitare de masterat, inclusiv prin consorții naționale și colaborare internațională;
- c. Extinderea ofertei educaționale de formare continuă și a cursurilor post-universitare.
- d. Atragerea unor surse alternative, externe, de finanțare prin proiecte, programe europene și burse private.

### 1. STRATEGII PENTRU CREȘTEREA CALITĂȚII PROCESULUI DE ÎNVĂȚĂMÂNT

Creșterea calității procesului de învățământ trebuie să rămână o caracteristică definitorie a dezvoltării Universității noastre. Obiectivul creșterii calității procesului de învățământ va fi atins prin următoarele măsuri:

- a. Adaptarea și ameliorarea continuă a metodelor de predare-învățare în conformitate cu standardele de calitate asumate;
- b. Individualizarea predării prin extinderea sistemului tutorial;
- c. Dezvoltarea unui proces de învățământ modern, centrat pe student și dedicat studentului, dezvoltării unei gândiri critice și investigative, bazată pe muncă individuală susținută;
- d. Dezvoltarea și afirmarea profesională a cadrelor didactice;
- e. Implementarea și respectarea noilor standarde de asigurare a calității;
- f. Asigurarea accesului tinerilor la posturi didactice superioare;
- e. Creșterea rolului activității de cercetare în procesul de predare-învățare;
- f. Menținerea maximizată a trunchiului comun la nivelul anilor de studiu I și II (în cazul domeniilor de studii cu durata de 3 ani) între domeniile înrudite și suprapunerea curriculară cât mai largă a acestora, în limitele raționalității;
- g. Schimbarea viziunii asupra activităților de seminar / lucrări practice / proiecte, prin transformarea lor în activități în care rolul cadrului didactic încetează a mai fi unul de îndrumare pas-cu-pas și devine episodic, redus la stabilirea specificațiilor de proiectare, eventual chiar a planning-ului lucrării, la acordarea de consultanță și, în final, la recepționarea și evaluarea lucrărilor;
- h. Promovarea conceptului de predare-învățare asistată de calculator, ceea ce presupune: dotarea generalizată a sălilor de curs cu calculator și videoprojector, extinderea semnificației expresiei „dotare tehnică a laboratoarelor”, astfel încât ea să cuprindă nu doar echipamente, ci și programe de simulare.

## 2. STRATEGII PENTRU CREȘTEREA ROLULUI CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE

Acest obiectiv exprimă sintetic strategia adoptată pentru perioada 2014-2016, ca Universitatea noastră să devină o instituție de învățământ superior centrată pe educație și cercetare. Poate fi atins prin aplicarea următoarelor măsuri:

- a. Dezvoltarea activității de cercetare științifică ca parte integrantă a activității academice a cadrelor didactice;
- b. Realizarea unor echipe flexibile și dinamice de cercetare pe facultăți, capabile să răspundă cerințelor impuse de noile programe și direcții în cunoaștere, îndeosebi în domeniile de vârf;
- c. Integrarea cercetării științifice în activitatea didactică, atât la studiile universitare de licență, cât și de masterat;
- d. Creșterea ponderii participării studenților de la ciclul de studii de masterat în procesul de cercetare științifică;
- e. Consolidarea relațiilor existente în plan național și internațional și dezvoltarea colaborării internaționale;
- f. Participarea la programele naționale și europene de cercetare;
- g. Ameliorarea calității valorificării și difuzării rezultatelor cercetării și acordarea unei importanțe deosebite publicării acestora în revistele principale pe plan local, național și internațional, cât și încurajarea publicării la editura și revistele proprii ale U.R.G.S., care trebuie să intre în sistemul de cotare CNCS;

- h. Atragerea de noi resurse financiare pentru activitatea de cercetare de către structurile academice ale URGS, care le pot aduce creșteri salariale și, implicit, diferențierea salarială;
- i. Extinderea organizării, în colaborare cu organizația studenților și absolvenților, a sesiunilor anuale studențești de comunicării științifice;
- j. Implicarea studenților de la studiile de masterat în activitatea de cercetare și direcționarea studiilor masterale, în special a dizertațiilor aferente lor, astfel încât minimum 50% dintre studenți să aibă în momentul absolvirii cel puțin o lucrare științifică publicată sau acceptată spre publicare;
- k. Creșterea prestigiului manifestărilor științifice organizate de Departamente, în Facultăți și pe Universitate, prin înscrierea lor sub egida unor foruri profesionale și printr-o atentă alegere a partenerilor co-organizatori;
- l. Extinderea angrenării Universității în circuitul internațional de manifestări științifice, ca și coorganizator, cât și, prin reprezentanții săi, ca participant;
- m. Menținerea bunelor practici de organizare a Universităților de vară pentru studenți, cu participare și în parteneriat internațional.

### 3. STRATEGIA ÎN DOMENIUL RESURSELE UMANE

Resursele umane reprezintă izvorul, sursa de viață și continuitate a Universității noastre. Resursele de competență, creație și inovație, ale profesorilor și studenților, masteranzilor, se cer valorificate potrivit celor mai noi și moderne metode de perfecționare, stimulare și orientare a resursei umane. Pentru îndeplinirea acestui obiectiv avem în vedere următoarele măsuri:

- a. Asigurarea, consolidarea și dezvoltarea competențelor cerute de noile politici în domeniul curriculum-ului și cercetării;
- b. Asigurarea pregătirii resurselor umane ale U.R.G.S. la cele mai înalte standarde profesionale, prin stagii de pregătire și cercetare în țară și în străinătate;
- c. Intensificarea schimburilor academice de profesori și studenți în cadrul programelor europene LEONARDO și ERASMUS;
- d. Formularea unor politici de recrutare a resursei umane și dezvoltare continuă a acesteia;
- e. Crearea unor condiții de lucru și a unui climat propice împlinirii profesionale, inclusiv crearea de posibilități de a accede la posturi superioare, prin îmbinarea intereselor instituționale cu cele individuale, pe baza exclusive a criteriului valorii profesionale și umane dovedite, a atașamentului față de URGS.

### 4. STRATEGII ALE DEZVOLTĂRII RESURSELOR MATERIALE ȘI ACTIVITATEA FINANCIARĂ

Principala resursă financiară a universității noastre o constituie taxele. Se impune însă, ca în perioada următoare să atragem noi resurse din mediul economic, din dezvoltarea propriei activități de cercetare și cercetare-dezvoltare. Pentru atingerea obiectivului dezvoltării resurselor materiale și financiare avem în vedere:

a. Asigurarea tuturor resurselor și condițiilor desfășurării unui proces de învățământ și de cercetare în condiții adecvate: exploatarea rațională și eficientă a resurselor existente (clădiri, spații de învățământ și cercetare, infrastructura didactică și de cercetare, etc.).

b. Achiziționarea de noi echipamente performante și utilizarea acestora în mod eficient;

c. Atragerea de resurse alternative prin întărirea legăturilor cu mediul de afaceri și cu mediul comunitar;

d. Adoptarea unor mecanisme instituționale prin intermediul cărora să se manifeste deopotrivă diferențierea, cât și solidaritatea în domeniul salarizării și autonomia financiară a facultăților și departamentelor relative la atragerea resurselor financiare alternative;

e. Facilitarea contactului studenți / absolvenți – angajatori, pe de o parte prin acțiuni „face-to-face” de tip „JobShop” și grupuri pe Internet.

## 5. STRATEGIA ÎN DOMENIUL RELAȚIILOR NAȚIONALE ȘI INTERNAȚIONALE

- a) Întreținerea relațiilor bilaterale și de parteneriate existente;
- b) Stabilirea de noi relații bilaterale și de consorțiu, potrivit legii;
- c) Participarea la programe ale Uniunii Europene sau ale altor organisme;
- d) Extinderea mobilității cadrelor didactice în străinătate, în misiuni științifice sau didactice, în schimb de experiență sau la lucrările a diverse foruri, ca reprezentanți ai universității;
- e) Extinderea mobilității cât mai multor studenți în străinătate, pentru a urma cursuri, efectuarea de stagii practice, elaborarea de proiecte de diplomă, schimburi de experiență, etc.

Considerăm prezentul Plan strategic pentru perioada 2012-2016 ca fiind realizat în interes instituțional, cu realism, care va reprezenta principalul document în managementul URGS, al activităților didactice, de cercetare și colaborare cu instituțiile similare din România și Uniunea Europeană. De respectarea și materializarea acestui Plan strategic în practică trebuie să fie responsabile toate structurile și personalul cu funcții de răspundere din universitate.

Prof. univ. dr.

Gheorghe BICHICEAN  
Sibiu, 27 martie 2012

